

Strategie *zkj* 2022

Beschluss des Stiftungsrats vom 5. Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	2
2.	Die Strategie <i>zkj</i> 2022 in Kürze	2
3.	Passgenaue Hilfearrangements	3
4.	Konstante Ansprechpersonen	6
5.	Wohnortnahe Angebote	7
6.	Anhang 1: Wie geht die Stiftung mit Veränderungen in der Nachfrage um?	8
7.	Anhang 2: Schritte zur Klärung der Stiftungsstrategie	9

1. Einleitung

Die Strategie **zkj 2022** bewegt sich im Rahmen des Stiftungszwecks und orientiert sich am Leitbild. Dieses gibt vor, dass die Stiftung im öffentlichen Auftrag vielfältige Erziehungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen erbringt und die ihr anvertrauten jungen Menschen und Familien befähigen will, ihr Leben möglichst ohne fremde Unterstützung, selbstbestimmt und innerhalb anerkannter sozialer Normen zu gestalten.

Die Strategie **zkj 2022** dient, obwohl sie eher allgemein gehalten ist, einerseits als Maxime für sämtliche Planungen im Bereich der Kernaufgaben, andererseits als Richtwert für die Schaffung der nötigen Infrastruktur. Sie wird periodisch überprüft und wenn nötig angepasst.

2. Die Strategie **zkj 2022** in Kürze

Die Strategie **zkj 2022** umfasst drei Hauptzielsetzungen:

Unsere Angebote ermöglichen eine bedarfsgerechte und flexible Leistungserbringung. In Absprache mit den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien sowie den Auftrag gebenden Stellen vereinbaren wir passgenaue Hilfearrangements.

Den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien stellen wir eine verantwortliche Person zur Seite, die möglichst während der ganzen Phase unserer Leistungserbringung Kontakt- und Ansprechperson ist.

In der Stadt und der Agglomeration Zürich stellen wir quartiernahe Wohn- und Tagesbetreuungsangebote bereit. Daneben führen wir Angebote, die aufgrund ihrer Leistungen oder der Charakteristiken der Zielgruppen überregional ausgerichtet sind.

3. Passgenaue Hilfearrangements

Unsere Angebote ermöglichen eine bedarfsgerechte und flexible Leistungserbringung. In Absprache mit den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien sowie den Auftrag gebenden Stellen vereinbaren wir passgenaue Hilfearrangements.

3.1 Erläuterungen aus Sicht der Leistungsempfängerinnen und –empfänger

Bevor die Stiftung mit möglichen Dienstleistungsempfängerinnen und –empfängern in Kontakt kommt, erfolgt normalerweise eine Abklärung der Problemlage der Kinder und Familien durch die zuständigen Kinderschutzz-, Sozial-, Schul- oder Strafverfolgungsbehörden und die von ihnen mandatierten Fachleute (die Betreuung in Krippen bildet hier eine Ausnahme). Je nach Alter und Gefährdungssituation der Kinder und abhängig vom Grad der Freiwilligkeit, mit der ein Angebot der Stiftung beansprucht wird, besteht ein unterschiedlich grosser Spielraum für die Ausgestaltung der Dienstleistungserbringung.

Wir nutzen diesen Spielraum und erarbeiten und vereinbaren mit den Eltern, den Kindern und den auftraggebenden Stellen und weiteren Beteiligten die anzustrebenden Ziele. Zu diesem Zweck soll geklärt werden,

- welche Ziele mit den geplanten Dienstleistungen nach Meinung aller Beteiligten anzustreben sind,
- welchen Beitrag die Eltern, die Kinder, Verwandte oder andere wichtige Personen für das Kind/die Familie zur Erreichung der Ziele leisten können und müssen,
- welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen allen Beteiligten zukommen.

Dieser Aushandlungsprozess ist äusserst anspruchsvoll, weil sich die Familien in ihrer Fähigkeit zur Problemanalyse und –bewältigung stark unterscheiden: Die Spanne reicht von intakten Familien mit engagierten und kompetenten Eltern, die mit ihrem geistig und körperlich behinderten Kind überfordert sind, zu dysfunktionalen, schwer belasteten Eltern und Familiensystemen, welche die Verantwortung für ihr Kind nicht wahrnehmen können oder wollen. In jedem Fall ist genau zu klären, wie den Interessen der Kinder am besten entsprochen werden kann, so dass der nötige Schutz garantiert ist und gleichzeitig der Kontakt zu ihren Eltern erhalten bleibt, vielleicht auch die Rückkehr in die Familie möglich wird.

Gleichzeitig dient der Aushandlungsprozess dazu, die Eigenverantwortung der Familie zu stärken. Die Eltern sollen nur soweit entlastet werden, wie das begründetermassen nötig ist. Damit soll verhindert werden, dass Familien ihre Probleme vorschnell staatlichen Stellen übertragen. Aber auch die Fachleute der Sozialen Arbeit müssen der Versuchung widerstehen, ungerechtfertigte Aufträge anzunehmen.

Damit allseits befriedigende Vereinbarungen zustanden kommen, müssen die Dienstleistungen den individuellen Gegebenheiten der Kinder und Familien angepasst werden. Das kann bedeuten, dass ein Kind dann bei seiner alleinerziehenden Mutter zu Hause weilen darf, wenn sie aufgrund ihrer unregelmässigen Arbeitszeiten frei hat, obwohl das nicht dem geordneten Rhythmus der Wohngruppe entspricht. Es sollte möglich sein, dass eine Mutter bei ihrem kranken Kind im Heim übernachtet. Umgekehrt braucht ein anderes Kind, dessen Mutter notfallmässig hospitalisiert wird, nicht nur eine Tagesstruktur, sondern innert kürzester Frist eine Betreuung rund um die Uhr.

Es gilt also, den geregelten Betrieb eines Stiftungsangebots mit dem Bedarf der Leistungsempfängerinnen und –empfänger, aber auch mit den Aufsichts- und Finanzierungsmodalitäten der Auftrag gebenden Stellen abzugleichen.

Die vereinbarten Hilfearrangements werden regelmässig überprüft und falls nötig angepasst. Wenn einzelne Klientinnen und Klienten den institutionellen Rahmen zu sprengen drohen, suchen alle Beteiligten gemeinsam nach Lösungen, um die weitere Betreuung, Ausbildung oder Beratung möglichst innerhalb der Stiftung sicherzustellen.

3.2 Erläuterungen aus Sicht der Auftrag gebenden Stellen, des Kantons und des Bundes

Die Ansprüche der zuweisenden Stellen und Behörden sind uns nur ansatzweise bekannt. Gesichert ist die Meinung vieler Fachleute, Politikerinnen und Politiker, dass die Jugend- und Familienhilfe neue Erkenntnisse im Bereich der Sozialen Arbeit und verwandter Disziplinen (Sozial- und Sonderpädagogik, Psychologie u.a.) aufnehmen und in die Praxis übertragen sollte. Speziell die Forderungen nach regelmässiger Überprüfung und Steigerung der Qualität unserer Dienstleistungen haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, die damit verbundenen Kosten wurden in der Regel akzeptiert. Gleichzeitig zwingt die Erhöhung öffentlicher Ausgaben, verursacht beispielsweise durch eine massive Steigerung der Sonderschulquote, Politik und Verwaltung zur Erprobung neuer Angebote und Finanzierungsmodalitäten. Damit verbunden sind klare Vorgaben, wonach der Kanton seine Planungsverantwortung wahrnehmen und Wachstum im Sozial- und Bildungsbereich wenn immer möglich verhindern soll. Veränderungen sind demnach primär in der inhaltlichen Ausgestaltung und der Vernetzung bestehender Angebote möglich. Wachstum, das nicht direkt durch eine Bevölkerungszunahme begründet werden kann, ist unwahrscheinlich.

Die Optimierung bestehender Strukturen birgt dagegen grosses Potential. Stadtrat M. Waser beispielsweise spricht von einem "grundsätzlichen Perspektivenwechsel", der für die Jugend- und Familienhilfe in der Schweiz nötig sei (Werkstattbuch Flexible Jugend- und Familienhilfe im Sozialraum, 2010, S. 7). Er betont die Wichtigkeit, die "Anliegen der Betroffenen in den Vordergrund" zu rücken und "möglichst im Sozialraum ein passendes Hilfsangebot zu arrangieren". Unsere Strategie stimmt mit diesen Vorgaben überein.

André Woodtli (Chef Amt für Jugend und Berufsberatung der Bildungsdirektion, AJB) bemängelt die Betten-Fixierung der heutigen Sozialpädagogik und fordert ein "integrales sozi-

alpädagogisches Portfolio", das sich auszeichnet durch eine "Skala von Angebotstypen, die sich hinsichtlich ihrer Betreuungsintensität unterscheiden". Dafür sei "sozialpädagogische Designkompetenz" nötig, die "Mixturen stationärer, nicht-stationärer, voll- oder teilbetreuter, Regelsystem naher oder ferner Setting" möglich machen soll (Zitate aus einem Referat an der Integras-Tagung, 14.11.2012 in Brunnen). Erneut sind klare Parallelen zu unserer Strategie **zkj 2022** feststellbar.

Wir gehen davon aus, dass die zuständigen Fachleute und Behörden von Stadt und Kanton Zürich eine aktive Rolle der Stiftung bei der Ausgestaltung zukünftiger Angebote und Versorgungsstrukturen erwarten. Diese Annahme bestätigte sich beispielsweise in zwei Anlässen, in denen die Stiftung den Sozialen Diensten der Stadt Zürich (7.11.2012) und der Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Volksschulamt und AJB, 19.12. 2012) ihre Ideen der Zukunft skizzierte. Die Sozialen Dienste begrüßten ausdrücklich die inhaltlichen Vorgaben, aber auch das unbeirrte Vorgehen der Stiftung in der Verfolgung ihrer Ziele. Herr Woodtli stellte eine hohe Übereinstimmung seiner Visionen mit denen der Stiftung fest.

Mit dem Bundesamt für Justiz (BJ) wurden zwei Gespräche mit unterschiedlichen Inhalten geführt. Das BJ äusserte sich am 25. Oktober 2012 sehr positiv zum langfristigen Immobilienmanagement.

Die Strategie der Stiftung beurteilt das BJ hingegen skeptisch, wie eine weitere Besprechung am 5. März 2013 ergab. Das BJ will auch zukünftig eher Einrichtungen mit eng gefassten Konzepten mit entsprechend definierter Zielgruppe unterstützen, d.h. das BJ bevorzugt spezialisierte Angebote.

Mit einer klaren strategischen Ausrichtung wird die Stiftung versuchen, Einfluss auf das zukünftige kantonale Jugendheimgesetz und auf alle neuen oder revisionsbedürftigen Leistungsvereinbarungen zu nehmen, um bedarfsgerechte Dienstleistungen und ihre Finanzierung in Zukunft zu ermöglichen.

4. Konstante Ansprechpersonen

Den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien stellen wir eine verantwortliche Person zur Seite, die möglichst während der ganzen Phase unserer Leistungserbringung Kontakt- und Ansprechperson ist.

Die meisten Familien, welche staatlich finanzierte oder verordnete sozial- und heilpädagogische Angebote der Stiftung in Anspruch nehmen, kamen zuvor schon mit einer grossen Zahl von Fachpersonen und -stellen in Kontakt. Oft sind sie nicht in der Lage, die Aufgaben und Kompetenzen dieser Fachleute und die vorgegebenen Verfahrensabläufe und Regelungen zu verstehen. Gefühle von Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein, aber auch Ablehnung gegen jede Form staatlicher Einmischung in Familienangelegenheiten können die Folge sein.

Unter diesen Voraussetzungen ein Vertrauensverhältnis zu den Familienangehörigen herzustellen, ist für die Mitarbeitenden der Stiftung sehr anspruchsvoll. Trotzdem hängt ein wesentlicher Teil des Erfolgs pädagogischer Massnahmen davon ab, dass die Eltern zu einer sinnvollen Form der Zusammenarbeit gewonnen werden können und sie ihre Kinder nicht durch eine ablehnende Haltung negativ beeinflussen.

Je weniger Mitarbeitende der Stiftung mit einer Familie in regelmässigem Kontakt stehen und je klarer deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten offengelegt werden, umso grösser ist die Chance auf eine gewinnbringende, längerdauernde Zusammenarbeit. Es ist deshalb anzustreben, dass Familien, die gleichzeitig oder zeitlich gestaffelt mehrere Leistungen der Stiftung beanspruchen, möglichst selten Bezugspersonenwechsel erleben. Vielleicht besucht ein Dreijähriger die Krippe, sein älterer Bruder ist im gleichen Gebäudekomplex stationär untergebracht, gleichzeitig wird die Familie durch eine Sozialpädagogische Familienbegleitung auf die Rückkehr ihres Kindes vorbereitet. Die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich ist, wenn der Familie eine Hauptansprechperson zugeteilt wird, die beispielsweise als Sozialpädagogin den älteren Bruder betreut, die Hausbesuche macht und dafür sorgt, dass die Elternarbeit koordiniert stattfindet. Diese Person ist für die Klärung offener Fragen, aber auch für die Vermittlung bei Konflikten zuständig. Gleichzeitig pflegt sie den Kontakt zur platzierungsverantwortlichen Stelle, was deren Arbeit erleichtert und sicherstellt, dass keine Informationslücken entstehen, die im Extremfall das Kindeswohl gefährden könnten.

5. Wohnortnahe Angebote

In der Stadt und der Agglomeration Zürich stellen wir quartiernahe Wohn- und Tagesbetreuungsangebote bereit. Daneben führen wir Angebote, die aufgrund ihrer Leistungen oder der Charakteristiken der Zielgruppen überregional ausgerichtet sind.

Der Eintritt von Kindern und Jugendlichen in eine stationäre Einrichtung stellt immer eine einschneidende Veränderung dar, unabhängig davon, aus welchen Gründen er erfolgt und wie lange der Aufenthalt dauert. In seltenen Fällen von Misshandlungen und sexueller Ausbeutung macht der Schutz des Kindes vor familiären Einflüssen eine grössere räumliche Distanz zwischen Wohnort und Betreuungseinrichtung nötig. Meistens aber, und speziell bei kleineren Kindern, sind möglichst kurze Wegstrecken zwischen Wohn- und Betreuungsort anzustreben, damit die Kinder den Weg alleine zurücklegen und vielfältige Kontakte zur Familie, zu Bekannten und Freunden pflegen und bewährte Freizeitaktivitäten weiterführen können. Den vertrauten Lebensraum bei einer Platzierung nicht verlassen zu müssen, trägt viel zur emotionalen Geborgenheit der Kinder bei.

Eine flächendeckende Realisierung dieser Zielsetzung kann die Stiftung nicht gewährleisten. In der Stadt Zürich aber wird es mittelfristig möglich sein, die Zahl der Standorte zu erhöhen und sie gleichmässiger über alle Stadtkreise zu verteilen, so dass schnell wachsende Quartiere und solche mit höherem Problempotenzial adäquat versorgt werden können. Aber auch ausserhalb der Stadt Zürich sollen lange Reisewege quer durch den Kanton oder gar über Kantonsgrenzen hinaus wenn möglich vermieden werden, was eine koordinierte Aufnahmepraxis der Stiftungseinrichtungen erfordert.

6. Anhang 1: Wie geht die Stiftung mit Veränderungen in der Nachfrage um?

Die Stiftung verpflichtet sich in ihrem Leitbild, die langfristige Planung der Angebote konsequent an der Nachfrage und an fachlichen Kriterien zu orientieren und eng mit den Auftrag erteilenden und finanzierenden Stellen zu kooperieren. Weiter gibt das Leitbild vor, sich aktiv an der Diskussion über sozial- und bildungspolitische Themen zu beteiligen. Konkret bedeutet dies, dass die Stiftung die Entwicklungen in ihrem Aufgabenfeld aufmerksam verfolgt und aktiv Konzepte und Angebote entwickelt, um auf neue Problemlagen oder Veränderungen in der Nachfrage reagieren zu können. Dieses Vorgehen kann zu grundlegenden Veränderungen bestehender Angeboten, zu Schliessungen oder zum Aufbau neuer Angebote und damit zu Wachstum führen.

Die Stiftung ist zur Übernahme von bestehenden Angeboten, Institutionen oder Trägerschaften bereit, wenn dadurch das Versorgungsnetz in der Jugend- und Familienhilfe erhalten oder gestärkt werden kann.

6.1 Einschätzungen zur quantitativen Nachfrage

Die quantitative Nachfrage nach Leistungen der Stiftung ist einerseits bestimmt durch die demografische Entwicklung. Zwischen 2000 und 2010 hat die Wohnbevölkerung der Stadt Zürich um 6,8% zugenommen. Gemäss Hochrechnungen wird dieser Trend auch im konservativsten Szenario anhalten: Bis ins Jahr 2025 wird die Wohnbevölkerung nochmals um 10,6% wachsen, der Anteil der Kinder und Jugendlichen zwischen 5 und 19 Jahren nimmt um mehr als 30% zu (Statistik Zürich, "Bevölkerungsszenarien Stadt Zürich 2011-2025"). Für den Kanton Zürich prognostiziert das Statistische Amt in der gleichen Periode ein Bevölkerungswachstum von 12,0%, in der Altersgruppe der 5-19-Jährigen einen Zuwachs von 13,3% (Angaben im Internet, Stand März 2013).

Andererseits ist davon auszugehen, dass sich die Lebenslagen von Familien in den wichtigsten Dimensionen nicht wesentlich ändern werden: Armut, Scheidungshäufigkeit, psychische Erkrankung von Eltern, Arbeitslosigkeit, Migration – um einige der wichtigsten Belastungen von Familien zu nennen – werden sich kaum zugunsten entwicklungsfreundlicherer Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche verbessern. Ebenso wenig werden die Anforderungen, denen die nachfolgende Generation in der Schule und in der Freizeit ausgesetzt sein wird, zurückgehen. Die Regelschule wird trotz grossen Anstrengungen nur Teile der notwendigen Angebote eigenständig entwickeln und führen können.

Das führt zum Schluss, dass die quantitative Nachfrage nach Leistungen der Jugend- und Familienhilfe in der Stadt und im Kanton Zürich eher ansteigen als sinken wird. Sofern die heutige Aufgabenteilung zwischen staatlichen und privaten Trägern erhalten bleibt und keine neuen, grossen Anbieter von Erziehungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen entstehen, wird die Stiftung also mit einer steigenden Nachfrage konfrontiert sein.

7. Anhang 2: Schritte zur Klärung der Stiftungsstrategie

16./17. September 2008 Retraite EGK

Diskussion über die Eckwerte der zukünftigen Angebotsstrategie der Stiftung anhand der Stichworte Bedarfsorientierung, Flexibilität, Wohnraumnähe, Qualität und Polyvalenz

14./15. September 2009 Retraite EGK

Sozialraumorientierung als Option für die Stiftung

2. Oktober 2009 SR-Sitzung

Präsentationen von T. Bachofen und der GL zum Thema Ressourcen- und Sozialraumorientierung

20. November 2009 SR-Sitzung

Präsentation des Konzepts der Sozialraumorientierung anhand der Postulate von CURAVIVA zur Jugend- und Familienhilfe 2015 (Fortsetzung vom 2.10.2009)

8. Juli 2011 Workshop SR-EGK

Vorbereitung der strategischen Planung für den Zeitraum 2012 – 2016: Analyse des Stiftungs-Umfelds bezüglich der Entwicklungsbedingungen in den Kernaufgaben Sonderpädagogik, Sozialpädagogik und Berufsbildung.

26./27. September 2011 Retraite EGK

Angebotsentwicklung der Stiftung im Hinblick auf die aktuellen Rahmenbedingungen und das Konzept der „Flexiblen Jugend- und Familienhilfe“

28. Oktober 2011 Kadertagung GL, GsL und Leitende unterhalb GsL (Ebene 3)

Überprüfung der Frage, ob sich Modelle der flexiblen Jugend- und Familienhilfe als Orientierungsrahmen für die Stiftung eignen würden

6. Juli 2012 Retraite SRA-GL

Zwischenstand Strategieentwicklung

20./21. September 2012 Retraite EGK

Konkrete Umsetzungsvarianten der bedarfsorientierten Jugend- und Familienhilfe für die Stiftung werden entworfen und in Kombination mit der Immobilienstrategie auf ihre Auswirkungen für die einzelnen Institutionen hin untersucht

26. Oktober 2012 Kadertagung

Ergebnisse der EGK-Retraite zur bedarfsorientierten Jugend- und Familienhilfe werden einer kritischen Analyse unterworfen mit Blick auf Fachlichkeit und emotionalem Befinden

30. November 2012 Workshop Stiftungsrat und Gesamtleitungen

Der Stiftungsrat setzt sich zusammen mit der Geschäftsleitung und den Gesamtleitungen intensiv mit den Chancen und Risiken (aus Sicht der Stiftung) einer flexiblen und bedarfsorientierten Jugend- und Familienhilfe auseinander. Da die Vorteile offensichtlich sind, wird die konzeptionelle Ausrichtung einstimmig befürwortet und die Vorbereitung des entsprechenden SR-Beschlusses in Auftrag gegeben (vgl. Abbildungen).

15. Januar 2013

Der Stiftungsratsausschuss und die GL diskutieren den möglichen Spielraum für die Strategie **zkj 2022** unter den aktuellen Finanzierungsbedingungen.

6. März 2013

Die GL präsentiert im Stiftungsratsausschuss eine erste ausformulierte Version der Angebotsstrategie **zkj 2022**, die anschliessend mehrfach überarbeitet wird.

3. April 2013: im Stiftungsratsausschuss

12. April 2013: in der Konferenz der erweiterten Geschäftsleitung (Gesamtleiterinnen und Gesamtleiter)

19. April 2013: im Stiftungsrat

29. Mai 2013: im Stiftungsratsausschuss

5. Juli 2013

Der Stiftungsrat genehmigt die Strategie **zkj 2022**.

Zürich, 19.8.2013 / KHU