

Nutzungsbedingung:

Die folgende Fallstudie wird den zur Prüfung angemeldeten Kandidaten und Kandidatinnen und den akkreditierten Anbietern übungshalber zur Verfügung gestellt. Sie darf nur für die Vorbereitung der Höheren Fachprüfung Institutionsleitung genutzt werden. Jede weitere Verbreitung auf elektronischem Weg oder in Papierform ist nicht erlaubt.

Fallstudie Ausbildungszentrum Rehburg

AUFGABENSTELLUNG FÜR DIE KANDIDAT/-INNEN (Vorbereitung 30 Min.)	
<i>Es stehen Ihnen A-3-Blätter, Notizblätter und Filzstifte zur Verfügung. Ausserdem dürfen Sie für die Vorbereitung den von Ihnen erstellten Bundesordner benutzen. Nehmen sie anschliessend alle Ihre Notizen und Materialien mit in den Prüfungsraum und geben die Notizen nach der Prüfung den Experten ab. Die Notizen werden vernichtet; sie werden nicht bewertet.</i>	
Übersicht	Lesen Sie die Fallstudie aufmerksam durch. Halten Sie die wichtigsten Ereignisse auf einer Zeitachse auf einem A3-Blatt fest. Stellen Sie sich vor, Sie sind der / die neue Geschäftsführer/-in . Welche Informationen fehlen Ihnen, um sich ein "klares Bild" bzw. eine "sichere" Meinung zur Situation der Stiftung Rehburg zu bilden? Treffen sie Annahmen zu diesen fehlenden Informationen und notieren Sie diese stichwortartig.
Analyse der Probleme	Benennen Sie, was im Ausbildungszentrum gut funktioniert (die Stärken) und aber auch die wichtigsten Probleme , die sich in der Stiftung Rehburg zeigen. Warum sind gerade diese Probleme aus Ihrer Sicht wichtig? Ordnen Sie sie zu Problemkreisen und priorisieren Sie diese. Begründen Sie Ihre Priorisierung. Visualisieren Sie diese auf einem zweiten A3-Blatt.
Lösungsfindung	Erarbeiten Sie Lösungsansätze (Ziele, Massnahmen, Aktionen, Schritte), die Sie in der gegebenen Situation ergreifen würden, um die Problemkreise zu bewältigen. Wo wännen Sie Synergieeffekte bei Ihren Lösungsansätzen? Visualisieren Sie Ihre Lösungsansätze auf einem dritten A3-Blatt.
Präsentation	Präsentieren Sie Ihre Sicht der Situation , Ihre Problemanalyse und Ihre Lösungsansätze den Prüfungsexpert/-innen (15 Min.). Diskutieren Sie diese mit Ihnen (25 Min.).

FAKTEN

Die Stiftung Rehburg wurde 1959 gegründet mit dem Zweck, handycapierte Jugendliche beruflich und lebenspraktisch auszubilden und ist seither kontinuierlich gewachsen. Zur Zielgruppe gehören Jugendliche mit einer leichten geistigen Behinderung und sozialen Beeinträchtigungen.

Das Stiftungsvermögen besteht im Wesentlichen aus einer grossen, ehemaligen Burganlage mit verschiedenen Gebäuden (2 Wohnhäuser, mehrere Werkstätten, Bürogebäude, Küche), einem grossen Garten und einem weitläufigen Park. Die Anlage befindet sich in einer ländlichen Region der Schweiz - ist erhöht auf einem Hügel gebaut.

Die Stiftung führt das Ausbildungszentrum Rehburg. Aktuell werden dort 117 Jugendliche von 22 ArbeitsagogInnen und 24 SozialpädagogInnen betreut. Die Jugendlichen wohnen während der Woche auf dem Gelände und können eine Ausbildung (berufliche Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) aus den folgenden Berufssparten auswählen: Gartenbau, Schreinerei, Metallverarbeitung, Reinigung, Küche, Service und Verkauf. Während ihrer Ausbildung werden sie individuell von Sozialpädagog/-innen begleitet. Diese zeichnen verantwortlich für die Entwicklungsplanung und koordinieren die verschiedenen Massnahmen, welche für die einzelnen Jugendlichen durchgeführt werden (schulische Ausbildung, praktische Ausbildung, psychologische Abklärungen, Therapien, ärztliche Behandlungen etc.).

Das Ausbildungszentrum Rehburg ist nach Aufgabengebieten in vier Bereiche gegliedert, die von einem / einer Bereichs-koordinator/in koordiniert werden (s.a. Organigramm):

- Ausbildung: sechs Werkstätten und Ergotherapie; 30 Mitarbeitende
- Bildungsbegleitung: Entwicklungsplanung, Psychologischer Dienst; 7 Mitarbeitende
- Lebenspraktische Bildung (Wohnen, Alltag, Freizeit): 7 Wohngruppen und Freizeitangebote; 21 Mitarbeitende
- Zentrale Dienste: Rechnungswesen, Informatik, Personaladministration, Hausverwaltung; 5 Mitarbeitende

Die Hierarchie im Ausbildungszentrum Rehburg ist sehr flach. Der / Die Bereichsleiter/in führt die zum Bereich gehörenden Mitarbeitenden direkt.

DIE ENTWICKLUNG IN DEN VERGANGENEN JAHREN

Bis vor 15 Jahren gab es immer eine volle Warteliste. Dann änderte die öffentliche Hand im Zuge des politischen Wandels ihre Finanzierungsbedingungen. Fortan konnten die Jugendlichen und ihre Familien (resp. die Aufsichtsberechtigten) den Ausbildungsplatz selbständig auswählen, was zu einer Konkurrenz unter den Angeboten führte. Seither wurde von der Stiftung keine klare Strategie verfolgt. Mal wurde Wachstum angestrebt, dann wieder Schrumpfen.

Seit mehreren Jahren leidet das Ausbildungszentrum unter einer wachsenden Unterbelegung und schreibt dementsprechend rote Zahlen. Finanziert wird die Stiftung nämlich hauptsächlich über Tagespauschalen der öffentlichen Hand. Aktuell verfügt die Stiftung zwar noch über einige Reserven, mehrere so verlustreiche Jahre wie die vergangenen kann sie nach Einschätzung des Stiftungsratspräsidenten jedoch nicht bewältigen. Bereits vor der Covid-Pandemie wurde es kritisch, aber als die Pandemie ausbrach, musste man sich anderen Themen zuwenden.

Das Verhältnis zur Nachbarschaft ist seit längerer Zeit getrübt. Jugendliche aus dem Dorf nutzen die Parkanlage in ihrer Freizeit unerlaubterweise zum "Rumhängen" und die stiftungseigene Skateranlage am Wochenende zum Skaten. Wegen diesen Streitigkeiten und der prekären finanziellen Situation gab es immer wieder negative Pressemeldungen.

DER NEUE GESCHÄFTSFÜHRER / DIE NEUE GESCHÄFTSFÜHRERIN

Nun soll alles anders werden. Eine neue Geschäftsführerin / ein neuer Geschäftsführer, Kim Furrer, wird gewählt und tritt seine / ihre Stellung an. Der Stiftungsrat erwartet von ihm / ihr, innert 2 Jahren aus der Verlustzone rauszukommen.

Kim Furrer gibt sich drei Monate Zeit, um das Ausbildungszentrum kennen zu lernen und sich ein Bild zu machen. Dann will er / sie die notwendigen Veränderungen sehen, Ideen für griffige Lösungsansätze haben und dem Stiftungsrat die erforderlichen Massnahmen vorschlagen.

Im Kontakt mit den Mitarbeitenden erspürt er / sie deren Motivation. Etwa die Hälfte der Mitarbeitenden arbeitet mit Begeisterung, die andere Hälfte versieht "Dienst nach Vorschrift". Wegen der massiven Unterbelegung fürchten verschiedene Mitarbeitende einen Stellenabbau. Viele vermuten, dass es zu grösseren organisatorischen Veränderungen kommen wird, was ein Teil befürwortet und bei einem kleineren Teil Ängste auslöst.

Eine gemeinsame sozialpädagogische Haltung kann Kim Furrer bei den Mitarbeitenden nicht feststellen. Einen organisierten Austausch zu fachlichen Fragen gab es in den letzten Jahren nicht.

Gespräche mit den vier Koordinator/innen zeigen ihr, dass diese sich stark überlastet fühlen. Für Aufgaben, welche nicht direkt ihren Bereich betreffen, haben sie keine Zeit. Sie sind froh, wenn sie mit bereichsübergreifenden Aufgaben nichts zu tun haben.

Die Koordination des Bereichs Bildungsbegleitung mit den Bereichen Ausbildung und lebenspraktische Bildung ist schwierig, aufwändig und konfliktgeladen. Es kommt häufig zu Doppelspurigkeit oder zu fehlenden / falschen Interventionen. Die Informationen fließen nicht immer so, wie sie sollten.

Kim Furrer stellt fest, dass die Bereiche unterschiedlich organisiert sind. Beispielsweise treffen sich die Mitarbeitenden des Bereichs lebenspraktische Bildung wöchentlich einmal zu einem Frühstück und besprechen bei dieser Gelegenheit anstehende Probleme. Für viele Mitarbeitende verlaufen diese Treffen zu chaotisch.

Ein ausführlicher Rundgang durch die Anlage mit dem Koordinator des Bereichs zentrale Dienste legt offen, dass verschiedene Gebäude der Anlage sanierungsbedürftig sind. Der dringendste Änderungsbedarf zeigt sich bei den Wohngruppen. Nach Meinung der Mitarbeitenden und Jugendlichen sowie deren Familien sind die Wohngruppen zu gross, die Räume zu klein und zu wenige, um eine bedürfnisgerechte Betreuung zu gewährleisten. Auch fehlt es an Wohnmöglichkeiten für Jugendliche, welche so selbständig sind, dass eine minimale Betreuung genügt.

Während des Rundgangs kommen die beiden auch auf die Organisation der zentralen Dienste zu sprechen. Der Bereich funktioniert nicht schlecht. Er kann jedoch die anderen Bereiche und den / die Geschäftsführer/-in weder in der operativen noch in der strategischen Führung unterstützen. Dazu fehlen ihm das Know-how und die nötigen Zeitressourcen. Der Bereichsleiter hat jedoch eine Idee, um den Verlust der Stiftung zu verkleinern. Mit der Bewertung der Gebäude seien seinerzeit stille Reserven angelegt worden. Diese könnten aufgelöst und damit das Defizit verkleinert werden.

DIE PRÄSENTATION DES GESCHÄFTSFÜHRERS / DER GESCHÄFTSFÜHRERIN

Kim Furrer seufzt. Die ersten drei Monate sind um. Er / sie steht vor einem echten Problemberg. Er / sie sieht aber auch die Stärken des Ausbildungszentrums und Chancen, die sich bieten. In der Folge betrachtet er / sie das Ganze auch als eine spannende Herausforderung und sieht einige griffige Lösungsansätze. Es ist ihm / ihr bewusst, dass sie zum gegebenen Zeitpunkt nicht "alles weiss" und auf gewissen Annahmen bauen muss, die sie dem Stiftungsrat transparent machen wird. Entschlossen macht er / sie sich daran, eine Präsentation für den Stiftungsrat zu erarbeiten. Einerseits will er / sie die Situation, so wie sie sich präsentiert, klipp und klar schildern. Andererseits will sie den Stiftungsrat für seine / ihre Lösungsansätze gewinnen. Es ist ihm / ihr klar: die Bergspitze kann nur gemeinsam erklommen werden!

DAS ORGANIGRAMM DER STIFTUNG REHBURG

