

Leistungsbeschreibung der Beobachtungsstation Bolligen
Projektbericht [gekürzt für Veröffentlichung]

Marc Schmid, Nils Jenkel, Rahel Portmann und Andreas Jud

Management Summary

Seit 1971 betreut die Beobachtungsstation am Standort Bolligen männliche Jugendliche, die oft mehrfach belastet sind und bereits verschiedene Unterstützungsangebote in Anspruch genommen haben. Hauptziel ist eine umfassende Abklärung, einige Jugendliche werden jedoch auch nach dieser Phase weiter in der BEO-Bolligen betreut. Verschiedene Gründe und bevorstehende Veränderungen haben zum vorliegenden Projektauftrag geführt:

- Der Kanton Bern hat den Anspruch, im Projekt «Optimierung der ergänzenden Hilfen zur Erziehung OeHE» seine sozialpädagogische Landschaft übersichtlicher zu gestalten und die Leistungen im Bereich der ambulanten und stationären Kinder- und Jugendhilfe durch ein einheitliches Finanzierungs-, Steuerungs- und Aufsichtssystem zu koordinieren. Eine Einbindung der BEO-Bolligen in diese Analyse stand bisher noch aus, entsprechend soll der Projektauftrag Leistungen der Organisation beschreiben, analysieren und fachlich bewerten, um sie in der kantonal einheitlichen Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe zu verorten.
- Zudem ist mit der Umwandlung der Tarife vom heutigen Versorgerbeitrag für Sozialdienste auf die teurere Vollkostenabrechnung eine Abnahme bei den Zuweisungen zu erwarten bzw. eine Schärfung des Angebotes nötig um.
- Schliesslich ist die Bausubstanz der BEO-Bolligen in einem schlechten Zustand und bedarf dringend einer umfassenden Modernisierung. Einer Planung zu Neu- oder Umbau sind Überlegungen zur künftigen inhaltlichen Ausrichtung anzustellen.

Als Antwort auf die beschriebene Ausgangslage und für ein möglichst vollständiges Bild zu Prozessen und Strukturen der BEO-Bolligen, bot sich für den Projektauftrag eine Kombination von mehreren methodischen Zugängen an. Am Anfang stand eine Analyse von internen Dokumenten und öffentlich zugänglichen Texten zur BEO-Bolligen, die eine „geronnene“ Sicht zur Indikation und Vorgehen bietet. In Interviews mit Mitarbeitenden der BEO-Bolligen unterschiedlicher Funktionen (Direktion, Leitung, Sozialpädagogik, Psychologie) wurde die verschriftlichte Perspektive der Organisation mit der Einschätzung der Mitarbeitenden kontrastiert. Ergänzt wurde diese interne Sicht durch weitere Interviews mit Zuweisenden aus KESBs, Sozialdiensten, Jugendanwaltschaften und kinderpsychiatrischen Diensten; zudem wurden Indikationen und Leistungen der BEO-Bolligen mit den entsprechenden Merkmalen von drei anderen Beobachtungsstationen in der Deutschschweiz verglichen. Eine statistische Analyse zu Merkmalen aus 45 Abklärungsberichten gibt Auskunft über die Bedeutung von Indikationen und Leistungen für die betreute Klientel; Ergebnisse der psychometrischen Tests werden mit Normen anderer Platzierungsorganisationen verglichen. Schliesslich bieten Einzelfallanalysen zusätzliche Hinweise zum zeitlichen Aufwand in den Fällen. Die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Herausforderungen aus diesen Zugängen wurden in einer SWOT-Analyse zusammengetragen.

Alle Zugänge weisen darauf hin, dass die BEO-Bolligen ein spezifisches und einzigartiges **Angebot für „Systemsprenger“** ist. Die in der BEO-Bolligen begleiteten männlichen Jugendlichen sind durchwegs multipel belastet und psychiatrisch auffällig und weisen in fast allen Lebensbereichen (Schule, Arbeitsintegration, Familie, Gleichaltrigengruppe, Delinquenz) mas-

sive Teilhabebeeinträchtigungen auf und haben oft mehrere stationäre Kinder- und Jugendhilfemassnahmen durchlaufen. Die individualisierte, prozessorientierte und durchgängig interdisziplinäre Herangehensweise wurde dabei von allen Seiten als Stärken hervorgehoben und soll nach Ansicht aller erhalten bleiben. Bei Jugendlichen, deren Leben durch mehrfache Beziehungsabbrüche gekennzeichnet ist, bietet und sichert der Zugang der BEO-Bolligen (Beziehungs-)Kontinuität in der Hilfeplanung. Die besondere Qualität der BEO-Bolligen besteht darin, dass sie die **diagnostischen Informationen prozesshaft, lebensweltorientiert und kontinuierlich auch sofort für die Integration der Jugendlichen nutzen**, um ihre soziale Teilhabe vor Ort kontinuierlich zu verbessern und für die Jugendlichen ein tragfähigeres Netzwerk mit förderlichen Beziehungen aufzubauen. Der **Ansatz mit Gastfamilien oder Kleinstinstitutionen mit familiären Charakter ist ein Alleinstellungsmerkmal der BEO-Bolligen**, was sie von anderen Angeboten unterscheidet und daher in der Aussendarstellung wesentlich stärker betont und noch weiter ausgebaut werden sollte. Neben der ausbaufähigen Aussendarstellung werden auch lange Anfahrtszeiten, eine ungenügende informationstechnologische Ausstattung und eine ausbaufähige Abstützung auf evidenzbasierte Konzepte kritisch gesehen. Zuweisende halten besonders die mangelnde Transparenz in der Kommunikation sowie die undurchsichtigen Tarife fest. Unter Beteiligung von Mitarbeitenden sowie externen Fachkräften wurden auf Basis dieser und weiterer Stärken und Schwächen Strategien zur künftigen Ausrichtung anhand zweier Leitfragen diskutiert:

- Was ist die Hauptzielgruppe der BEO-Bolligen? Inwiefern sollte diese erweitert/ergänzt oder eine (bereits vorhandene) Spezialisierung expliziert werden?
- Macht es Sinn, stärker zwischen Beobachtungsauftrag und der Überführung in eine kontinuierliche Betreuung zu trennen und dafür die Beobachtungsphasen zu intensivieren (stationäres Angebot, Verdichtung)?

Im Rahmen der ausführlichen Diskussionen war man sich weitgehend einig, dass die Zielgruppe relativ breit definiert ist und die BEO-Bolligen wenig Gefahr läuft, dauerhaft zu wenige Zuweisungen zu bekommen. Daher soll die **Zielgruppe bei hochbelasteten männlichen Jugendlichen belassen** werden, zumal eine Öffnung für weibliche Jugendliche mit einer nicht unerheblichen Konzeptanpassung verbunden wäre, da ähnlich hoch belastete weibliche Jugendlichen ganz andere Problemlagen und Dynamiken in die pädagogischen Settings und Gastfamilien tragen würden. Die **interdisziplinäre Abklärung und Platzierung in familienähnlichen Settings** ist dabei ein absolut innovatives Angebot und sollte ausgebaut werden – auch mit **vermehrtem Einbezug von betreutem Jugendwohnen**. Männliche Jugendliche, die eindeutig ein stationäres Setting benötigen, können an andere Träger verwiesen werden. Entscheidend für den Erfolg der BEO-Bolligen wird es sein, genügend geeignete, ausreichend qualifizierte Gastfamilien und familiennahe stationäre Settings zu halten und ständig rekrutieren zu können.

Aus den Analysen wurden weitere Empfehlungen auf strategischer Ebene abgeleitet, etwa die **Fusion der beiden Angebote BEO-Bolligen und BEO-Sirius**. Fachkräfte könnten dabei auch in beiden Bereichen tätig sein, so dass Jugendliche im Verlauf einer stationären Begleitung in eine aufsuchende Begleitung wechseln, wenn eine Rückführung ins Herkunftssystem indiziert ist. Ebenso bietet sich auf strategischer Ebene an, dass die **psychologischen Fachkräfte Leistungen der Krankenbehandlung in der gesetzlichen Grundversicherung von den Krankenkassen** abrechnen, wenn die Voraussetzungen hierfür realisiert werden. So können mehrere hundert CHF pro Arbeitstag/Fachkraft Psychologie erwirtschaftet werden.

Weiter werden Anpassungen auf organisatorisch-struktureller Ebene empfohlen. Die Dezentralität der BEO-Bolligen und die oft langen Fahrtzeiten von und zu Gastfamilien stellen sowohl

für die Jugendlichen als auch die Fachkräfte einen enormen Aufwand und eine nicht zu unterschätzende Belastung dar. Deshalb wäre im Rahmen der Planung eines allfälligen Neubaus schon sehr genau zu prüfen, ob es nicht sinnvoller wäre, **die Zentrale der BEO-Bolligen an einen Ort zu verlegen, der sehr viel leichter und schneller mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist.** Damit könnte die Zentrale als «Homebase» umgesetzt werden, die es Mitarbeitenden auch ermöglicht, zwischen den Terminen kurz vorbeizukommen. Vielleicht ist es sogar sinnvoll und nützlich, gezielt Büros und Schulzimmer in der Nähe von einigen, häufiger gebuchten Gastfamilien und familienähnlichen Settings für die Abklärungsteams anzumieten und die möglichst gut erreichbare Zentrale zu verkleinern. Die zentrale Einrichtung sollte wiederum mit einer festen **stationären Krisenintervention** – etwa einem Krisenzimmer – verstärkt werden, um eine Trennung zwischen Jugendlichen und Gastfamilien zur Beruhigung einer Krisensituation ohne grossen Organisationsaufwand herbeiführen zu können.

Gerade wegen des innovativen Charakters des Angebotes werden auf organisatorisch-struktureller Ebene **Massnahmen der Qualitätskontrolle und Zufriedenheitsmessung** notwendig sein, um die Erfolge dieses Angebotes in einer zentralen Datenbank zu belegen und damit auch seine Kosten zu legitimieren. Für eine Organisation mit hohem Koordinationsaufwand ist zudem die **Modernisierung der Kommunikationssysteme** zwingend. Es sollte auf eine moderne IT-Infrastruktur zurückgegriffen werden können, die z.B. auch die Möglichkeit umfasst, rasch Videokonferenzen durchführen zu können.

Entscheidend sind schliesslich auch die Anpassungen auf fachlich-operationaler Ebene. Die fachliche Notwendigkeit einer besseren Trennung der Beobachtungs- und Betreuungsphase wurde auch in der Strategiediskussion als zentrale Herausforderung festgehalten. Vermutlich wäre es sinnvoll, den Platzierungs-, Stabilisierungs- und Integrationsauftrag sowie dessen fachliche Begleitung in den Mittelpunkt zu stellen und den Abklärungsauftrag als parallele Leistung dazu zu sehen. Aus unserer Sicht macht es Sinn, die **Beobachtungsphase in eine Platzierungsphase und eine Stabilisierungsphase zu unterscheiden**, die gegebenenfalls durch eine **Betreuungs-/Behandlungsphase ergänzt** werden. Die drei beschriebenen Phasen werden als eine (Integrations-)Leistung verstanden. Weiter könnten noch rein ambulante/aufsuchende Massnahmen dazu kommen, welche die Klienten nach der Verselbständigung, Rückführung oder langfristigen stabilen Unterbringung niederfrequent weiter begleiten können. Fachlich-operational wird zudem auch die vermehrte **Integration von evidenzbasierten Interventionen** empfohlen. Sinnvoll wären sicher Kompetenzen im Bereich der Traumatherapie, insbesondere auch in Verbindung mit Flucht und Migration.

Am Schluss steht das Berichtswesen. Der Aufwand für Berichte und psychologische Diagnostik ist in allen Beobachtungsstationen sehr hoch und alle Mitarbeiter klagen über den Druck, die Berichte zeitnah fertig zu bekommen. Eine Reduktion des **Aufwands für das Berichtswesen ist auch fachlich möglich**, insbesondere, wenn man bedenkt, dass die BEO-Bolligen in vielen Fällen selbst die Anschlusslösung darstellt und somit ein wichtiger Adressat der Berichte wegfällt.

Mittelfristig wird vermutlich gerade die Integration und Begleitung von hochbelasteten Jugendlichen in Nischen eine immer grössere Bedeutung gewinnen, um Jugendliche wieder in die Gesellschaft und vor allem den Arbeitsmarkt zu integrieren. Mit den Empfehlungen haben wir versucht, die zukunftssträchtige Besonderheit der BEO-Bolligen mit prozesshaften Abklärungen und Integrationsleistung noch stärker herauszuarbeiten. Als Leistungsbeschreibung resultiert:

Leistungsbeschreibung BEO-Bolligen

Für psychisch und psychosozial hoch belastete männliche Jugendliche werden für eine zeitlich begrenzte Phase vielschichtige, bedarfsgerechte und individuelle Settings konzipiert. Je nach Bedürfnissen des Falls können Phasen mit unterschiedlicher Zielsetzung und Intensität (Platzierung, Stabilisierung, Betreuung) unterschieden werden. Die männlichen Jugendlichen wohnen in einer Einrichtung, einer Pflegefamilie oder in einer Wohnung und werden sozialpädagogisch und psychologisch ausführlich abgeklärt, intensiv begleitet, gefördert und integriert. Die konsiliarische, jugendpsychiatrische Versorgung sowie die Elternarbeit sind sichergestellt. Die Kinder und Jugendlichen werden individuell in der Schule des Leistungserbringers beschult und teilweise in geeigneten Schulen im Umfeld der Herkunftsfamilie, einer Gastfamilie (bzw. sozialpädagogische Kleinstinstitution) oder einem betreuten Jugendwohnen integriert. Die Leistung „Intensive Begleitung“ ist ein Verbund von verschiedenen geeigneten Hilfestellungen. Sie umfasst das Case Management (Koordination und Kooperation von Versorgungssystemen, welche auf die vielschichtigen, individuellen Bedürfnisse ausgerichtet sind) und die intensive sozialpädagogische, psychologische und schulische Begleitung im konzipierten Betreuungssetting.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Ziele	4
1.1	Historische Entwicklung	4
1.2	Ausgangslage Projektauftrag	4
1.3	Ziele	5
2	Methoden	7
3	Ergebnisse	11
3.1	Dokumentenanalyse	11
3.2	Statistische Analyse	12
3.2.1	Kennwerte zur Zuweisung	12
3.2.2	Lebensgeschichtliche und aktuelle psychische Belastungen	13
3.2.3	Testpsychologische Ergebnisse (Achenbach-Skalen)	14
3.2.4	Migration und Flucht	16
3.2.5	Ambulante und stationäre therapeutische Vorbehandlungen	16
3.2.6	Frühere ausserfamiliäre Unterbringungen	17
3.2.7	Psychische Belastungen im Selbsturteil (YSR)	18
3.2.8	Psychische Belastungen im Fremdurteil durch die SozialpädagogInnen (CBCL)	19
3.2.9	Diskrepanzen zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung	20
3.2.10	Unterschiede zwischen ambulant und stationär betreuten Jugendlichen	22
3.2.11	Typologien	23
3.2.12	Wohnsetting und Aufenthaltsdauer	24
3.2.13	vorgeschlagene Massnahmen	25
3.2.14	Zusammenfassung: Welche Jugendlichen sind in der BEO-Bolligen?	26
3.3	Einzelfallanalyse mit Schwerpunkt Zeitaufwand	26
3.4	Vergleich mit Beobachtungsstationen in anderen Kantonen	27
3.5	Interviews intern und extern	30
3.5.1	Interviews intern	30
3.5.2	Zuweiserbefragung	30
4	Zentrale Stärken und Schwächen der BEO-Bolligen	32
4.1	Relative Stärken	32
4.1.1	Angebote für „Systemsprenger“	32
4.1.2	Kompetente und engagierte Mitarbeitende	33
4.1.3	Differenziertes und traumasensibles Fallverstehen	34
4.1.4	Prozesshafte Abklärung, individuelle und passgenaue Lösungen	34
4.1.5	Beziehungskontinuität in der Hilfeplanung	35
4.1.6	Gelebte Interdisziplinarität	36
4.1.7	Strukturen, die allen Beteiligten Sicherheit geben	36
4.1.8	Krisenfestigkeit und Haltefähigkeit	36
4.2	Relative Schwächen	37
4.2.1	Lange Anfahrtswege/ Zeitverlust für Mitarbeitende und Klienten	37
4.2.2	Vergleichsweise lange Abklärungsphase	38
4.2.3	Wechselnde und verstreute Teams	38
4.2.4	Wenig evidenzbasierte Konzepte – unterschiedliche Haltungen – kaum strukturierte Qualitätssicherung und konsequente Verlaufsbeschreibungen	39
4.2.5	Starre Rollen („stille Post“)	40
4.2.6	Kommunikationsaufwand, fehlende, veraltete IT- Infrastruktur	41

4.2.7	Relativ zu aufwendiges Berichtswesen und viel psychologische Diagnostik	41
4.2.8	Keine individuelle / teils intransparente Finanzierung	42
5	Analysen für Leitfragen	43
5.1	<i>Zusammenfassung der SWOT-Analyse mit Mitarbeitenden und Externen</i>	43
5.2	<i>KVG- und IV-Finanzierung</i>	45
5.3	<i>Konsequente Integration von evidenzbasierten Konzepten</i>	46
5.4	<i>Dezentralisierung vs. Zentralisierung der BEO-Bolligen</i>	46
6	Leistungsbeschreibung Intensive Begleitung BEO-Bolligen	48
7	Fazit 49	
7.1	<i>Strategische Ebene.....</i>	50
7.1.1	Beschränkung auf männliche Jugendliche.....	50
7.1.2	Einbindung der BEO-Bolligen in die Versorgungsstrukturen im Kanton und der gesamten Deutschschweiz	51
7.1.3	Fusion der beiden Angebote BEO-Bolligen und BEO-Sirius	52
7.1.4	Transparente Finanzierungssysteme	53
7.1.5	Co-Finanzierung über Krankenkassen	54
7.2	<i>Organisatorisch-strukturelle Ebene.....</i>	54
7.2.1	Teilweise Zentralisierung der Angebote	54
7.2.2	Aufbau einer zentralen Datenbank und Einsatz von Instrumenten der Förderplanung und Qualitätssicherung	55
7.2.3	Modernisierung der Kommunikationssysteme	55
7.2.4	Umsetzung der stationären Krisenintervention	57
7.3	<i>Fachliche-operative Ebene</i>	57
7.3.1	Klarere Trennung zwischen Beobachtungsauftrag, prozessorientierter Platzierung, Behandlungsphase und Stabilisierungsphase	57
7.3.2	Stärkere Ausrichtung an evidenzbasierten Konzepten im pädagogischen und psychologischen, psychotherapeutischen Bereich	59
7.3.3	Anpassung und Straffung des Berichtswesens und der psychologischen Diagnostik	60
7.4	<i>Abschliessende Anmerkungen zum weiteren Prozess</i>	60
8	Referenzen	63

1 Einleitung und Ziele

1.1 Historische Entwicklung

Ziel der 1952 provisorisch in Enggistein bei Worb eröffneten kantonalen psychiatrischen Beobachtungsstation war, dass Begutachtungen für mehrfach belastete Jugendliche nicht mehr in einer Klinik erfolgen müssen. Nach einem längeren politischen Prozess konnte die Beobachtungsstation 1971 an den heutigen Standort in Bolligen verlegt werden. In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre wurden verschiedene Anpassungen am Konzept der Beobachtungsstelle vorgenommen, u.a. auch die Betonung auf «psychiatrische» Beobachtungsstation fallengelassen. 1993 wurden Jugendliche erstmals in Gastfamilien platziert, die heute rund die Hälfte der Wohnsituationen bei den betreuten Jugendlichen ausmachen (vgl. Kapitel 3.2.1). Das Angebot einer Wohngruppe auf dem Gelände wurde 2012 aufgehoben. In ihrer aktuellen Ausrichtung handelt es sich bei der BEO-Bolligen um eine offene Einrichtung, die sich an Jugendliche mit komplexen Problematiken richtet oder solche, bei denen sich ein Gruppensetting nicht bewährt hat. Besondere Merkmale sind ihre dezentrale und flexible Angebotsstruktur und eine interdisziplinäre Herangehensweise.

Zur BEO-Bolligen gehört seit 2000 organisatorisch auch die BEO-Sirius. Sie bietet am Standort Fischermätteli in Bern 20 ambulante/teilstationäre Plätze für Abklärungen, weiterführende Betreuungen und teilgeschützte Ausbildungsbegleitungen für männliche und weibliche Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 13 und 20 Jahren an. Die BEO-Sirius ist jedoch nicht Teil dieses Auftrags, eine separate Auslegeordnung liegt vor (Kantonales Jugendamt, 2019).

1.2 Ausgangslage Projektauftrag

Im Jahr 2014 wurde das Projekt «Optimierung der ergänzenden Hilfen zur Erziehung OeHE» lanciert. Ziel dieses Projekts ist es, die sozialpädagogische Landschaft im Kanton Bern übersichtlicher zu gestalten und die Leistungen im Bereich der ambulanten und stationären Kinder- und Jugendhilfe durch ein einheitliches Finanzierungs-, Steuerungs- und Aufsichtssystem zu koordinieren. Auf kommunaler und dezentraler Ebene soll weiterhin über fallbezogene Leistungen entschieden sowie die Leistungserbringung koordiniert und begleitet werden. Dem Kanton hingegen soll die planende und steuernde Funktion zukommen. Er soll die Verantwortung dafür übernehmen, dass die erforderlichen Angebote zur Verfügung gestellt und die finanziellen Mittel der öffentlichen Hand richtig eingesetzt werden.

Über Datenerhebungen und Analysen wurde im Rahmen des Projekts OeHE ein kantonaler Leistungskatalog erstellt, in welchem definiert ist, welche Leistungen angeboten werden, um Kinder und Jugendliche mit einem besonderen Förder- und Schutzbedarf zu unterstützen.

Ziel des vorliegenden Projektauftrags zur BEO-Bolligen ist es nun, die Leistungen der Organisation zu beschreiben und zu analysieren, um sie in der kantonal einheitlichen Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe zu verorten und eine Leistungsbeschreibung gemäss OeHE zu ermöglichen. Eine Überprüfung der Leistungen der BEO-Bolligen drängt sich auch aus weiteren Überlegungen auf:

- Mit der Einführung des neuen Aufsichts-, Steuerungs- und Finanzierungsmodells für Leistungen von Kindern und Jugendlichen mit einem besonderen Förder- und/oder Schutzbedarf wird den Sozialdiensten für die Leistungen von BEO-Sirius anstelle des heutigen Versorgerbeitrags (CHF 30.- / 50.- / 70.- pro Tag) der Vollkostentarif (CHF 500.- / 300.- / 150.-

pro Tag) in Rechnung gestellt. Das kantonale Jugendamt erwartet daher mindestens kurzfristig einen erheblichen Rückgang der Einweisung von Jugendlichen.

- Die 1971 erbauten Gebäude der BEO-Bolligen am Standort Bolligen sind alle in einem schlechten baulichen Zustand und stark sanierungsbedürftig. Es bietet sich nachgerade an, bauliche Überlegungen mit der (Neu-)Ausrichtung des Leistungsangebots zu verknüpfen.

1.3 Ziele

Der Projektauftrag des kantonalen Jugendamtes beschreibt die Ziele wie folgt:

- Es ist geklärt, welche Fachperson wann wie in den Prozess der Abklärung einbezogen wird und wie die Zusammenarbeit mit den Betroffenen aussieht. Exemplarisch werden der konkrete Ablauf und der durchschnittliche Aufwand pro Stunde anhand eines Falles aufgezeigt.
- Die Inhalte und der Aufwand vergleichbarer Angebote in ausgewählten Kantonen sind erhoben und beschrieben.
- Eine Leistungsbeschreibung mit Zielformulierungen und entsprechenden Qualitätskriterien analog der Methodik der standardisierten Leistungsbeschreibungen (Projekt OeHE) liegt vor. Die Inhalte entsprechen den heutigen fachlichen Standards und nehmen Bezug auf die vergleichbaren Angebote in Zürich und Basel.

Aus den Zielen werden verschiedene Fragen abgeleitet, die detailliert in der Auftragserteilung des kantonalen Jugendamts beschrieben sind. Einige Aspekte und Schwerpunkte sind hier zusammengefasst.

1. Indikation

Die Kriterien für eine Aufnahme in die BEO-Bolligen, ebenso wie allfällige Ausschlusskriterien, sollen ergründet und Entscheidungsprozesse der Aufnahme abgebildet werden. *Wodurch unterscheidet sich das Klientel der BEO-Bolligen von den Jugendlichen in anderen Heimen?*

2. Arbeitsabläufe

Zwei wichtige Pfeiler der Analyse der Arbeitsabläufe sind Prozesse der Zusammenarbeit mit den Betroffenen sowie die Umsetzung der Interdisziplinarität. *Welche Austauschgefässe und gemeinsame Dokumentnation gibt es? Wie werden diese genutzt? Was ist daran gut, was könnte optimiert werden?*

3. Aufwand

Unter dem Aspekt des Aufwands soll die Anzahl der Fälle sowie der damit verbundene zeitliche und personelle Aufwand ausgewertet werden. *Dabei ist von besonderem Interesse, welche Aufgaben wie viele zeitliche Ressourcen brauchen, welche Berufsgruppen in welchem Ausmass beteiligt sind und wie das Aufwand-Ertragsverhältnis gegebenenfalls noch weiter optimiert werden könnte.*

4. Leistungen

Schliesslich wird der Katalog an Leistungen gründlich analysiert (mit besonderem Fokus auf die interdisziplinären Abklärungen) und die Voraussetzungen für den Einbezug einer Psychotherapie geklärt. Welche diagnostischen Verfahren und sozialpädagogischen, psychologischen und psychotherapeutischen Interventionen werden mit welchem Ziel und mit welchem Effekt verwendet?

2 Methoden

Die Analyse eines Leistungskatalogs kennt keinen Königsweg. Entsprechend werden verschiedene Zugänge genutzt, die aufeinander aufbauen. Ausgangspunkt der Auswertungen bildet einerseits eine Analyse von Dokumenten und Abschlussberichten sowie Interviews mit Beteiligten und Zuweisern. Einleitend wird eine **a) Dokumentenanalyse** zur BEO-Bolligen von Konzepten, Broschüren, internen Vorgaben, etc. durchgeführt. Hier spiegelt sich das eigene Verständnis der Organisation wieder. Dieser Zugang wird ergänzt durch die Einbindung der Perspektive von Mitarbeitenden und Leitungspersonen der BEO-Bolligen sowie weiterer, externer Fachpersonen über **b) Experteninterviews**. Weitere Zugänge sind **c) statistische Analysen** der Fallzahlen und des Klientels sowie eine detaillierte **d) Fallanalyse** zum Aufwand. Die statistischen Analysen und Fallanalysen erlauben eine Kontrastierung und Prüfung der organisationseigenen Angaben und fachlichen Perspektiven. Schliesslich werden die Ergebnisse der vorherigen vier Zugänge in einem Workshop mit Leitungspersonen und ausgewählten Mitarbeitenden der BEO-Bolligen sowie weiterer externer Fachpersonen aufgearbeitet und Schwächen, Stärken, Chancen und Herausforderungen in einer **e) SWOT-Analyse** identifiziert. Gemeinsam werden Leitfragen zur weiteren Ausrichtung der BEO-Bolligen diskutiert. Abbildung 1 stellt die verschiedenen Zugänge dar sowie die Forschungsfragen, welche sie behandeln. Anschliessend werden die Zugänge vertieft besprochen.

Abbildung 1 Zugänge zur Analyse Leistungserbringung der BEO-Bolligen

	Indikation	Arbeitsabläufe	Aufwand	Leistungen
Dokumentenanalyse	Auswertung interner Dokumente (Handbuch, Konzepte, etc.), öffentlicher Produkte (Flyer, Webpage, etc.) und Aufträge			
Beschreibung der Klienten	Analyse der standardisierten Daten - Vergleich mit Referenzstichproben			
Experteninterviews intern: Leitung, Fachkraft extern: andere BEO extern: Zuweisende	Leitfadengestützte Interviews			
Statistische Analysen	Daten Schlussberichte			Daten Schlussberichte
Fallanalysen	Abbildung aller vier Bereiche in detaillierten Fallbeschreibungen für 3-6 Fälle			
SWOT-Analyse und externer Vergleich	Workshop zu Ergebnissen aus bisherigen Teilen mit Leitungspersonen und Mitarbeitenden BEO-Bolligen sowie externen Fachkräften			

a) Dokumentenanalyse

Es wurde eine Analyse von 20 Dokumenten vorgenommen, welche von der BEO-Bolligen selbst produziert wurden. Diese Analyse gibt Aufschluss über die eigene Wahrnehmung und vorgesehene Ausrichtung der Organisation. Dazu wurden aktuelle interne Dokumente (Handbuch, Konzepte, etc.) berücksichtigt. Ausserdem wurden alle veröffentlichten Dokumente (Homepage, Berichte) hinsichtlich der Präsentation der Organisation und des Angebots nach aussen untersucht. Festgehalten werden Aussagen, die alle Bereiche (Indikation, Arbeitsabläufe, Belegungssituation, Aufwand und Leistungen) betreffen.

b) Experteninterviews

Es wurden insgesamt 25 halbstandardisierte, leitfadengestützte Interviews mit Fachpersonen aus drei Bereichen geführt: Neben den Fachkräften und Leitungspersonen der BEO-Bolligen wurden verschiedene Zuweiser interviewt. Ausserdem wurden Leitungspersonen aus Beobachtungsstationen in anderen Kantonen sowie eine Gastfamilie befragt. Die Interviewpartner und -partnerinnen sind in einem separaten Dokument im Anhang aufgeführt (Anhang A.1). Ihnen wurde zugesichert, dass Aussagen und Zitate nicht mit ihrem Namen verknüpft sind. Der Anhang dient daher lediglich der Dokumentation für den Auftraggeber.

Für die interne Sicht wurden sowohl Interviews mit den drei Mitgliedern der Heimleitung als auch mit 8 Fachpersonen in den verschiedenen Bereichen des regulären Betriebs durchgeführt, da sich die Sicht auf Indikationen, Abläufe, Aufwand und Leistungen zwischen Leitungsebene und ausführendem Personal unterscheiden können. Die Differenzen in den Perspektiven können wichtige Hinweise auf die Optimierung der Leistungserbringung liefern.

Der Leitfaden wurde auch auf Basis der vorangegangenen Dokumentenanalyse erstellt. Die Interviews dauerten im Schnitt zwischen 45-60 Minuten und wurden in der BEO-Bolligen vor Ort durchgeführt und mit einem Audiogerät aufgezeichnet. Die Interviews mit den Zuweisern wurden telefonisch durchgeführt und ebenfalls aufgezeichnet. Ausgewertet wurden die Interviews leitfadengestützt: Bereits während des Interviews machten sich die InterviewerInnen Notizen zu den einzelnen Fragen. Im Nachhinein wurden die Audioaufnahmen nochmals gehört und die Notizen mit wörtlichen Transkripten von inhaltlichen Kernaussagen aus den Interviews ergänzt. Schliesslich wurden die Informationen und Kernaussagen aus den Interviews sortiert und miteinander verglichen. Dieser methodische Zugang wurde gewählt, weil er die Vorteile einer qualitativen Auswertung aufnimmt, aber mit einem wesentlich engeren Ressourcenaufwand verbunden ist. Zudem sind die Fragen, die im Projekt beantwortet werden, und die Inhalte der Interviews relativ klar formuliert. Es sollen gezielt Informationen betreffend diese Frage gesammelt und nicht primär analysetechnisch vorgegangen werden.

c) Statistische Analysen standardisiert erhobener Daten und Vergleich mit anderen Heimpopulationen

Zentral ist die statistische Auswertung von Daten der BEO-Bolligen, die standardisiert erhoben werden. Da keine zentrale Software zur Falldokumentation vorhanden ist, die eine schnelle Analyse bereits elektronisch erfasster Daten ermöglicht, bot es sich an, Daten aus einheitlich verfassten Schlussberichten anonymisiert in eine Datenbank zu übertragen, um sie anschliessend für eine Auswertung in den Statistikprogrammen Stata oder SPSS zugänglich zu ma-

chen. Die Daten wurden den Projektleitern unter Einhaltung von datenschutzrechtlichen Vorgaben zur Verfügung gestellt. Um dabei den Anforderungen einer angemessenen Balance zwischen einer ausreichend grossen und für die BEO-Bolligen repräsentativen Stichprobe einerseits sowie eines noch finanzierbaren Aufwands gerecht zu werden, blieb diese Auswertung auf Fälle beschränkt, bei welchen sowohl die Abschlussberichte und testpsychologischen Befunde in elektronischer Form vorlagen. Verwendet wurden alle Fälle für die zwischen 2017 bis März 2019 ein Abschlussbericht geschrieben wurde. Damit betreffen 39 (85%) der insgesamt 46 elektronisch vorliegenden Fälle Eintritte aus den Jahren 2016-2018 und bilden damit eine gute Basis, um das aktuelle Klientel der BEO-Bolligen abzubilden. Die Daten von wenigen Jugendlichen aus den früheren Jahren, die in elektronischer Form vorlagen (weil sie weiterhin in der BEO-Bolligen betreut werden), wurden in die Analysen eingeschlossen, um die Stichprobe zu vergrössern und damit die statistische Power zu erhöhen. Zumal in den verwendeten Kennwerten früherer Fälle keine Unterschiede zu denjenigen aus den letzten Jahren feststellbar waren. Bei den testpsychologischen Ergebnissen sinkt die Ausschöpfungsrate auf 60% bis 70%, weil nicht in allen Fällen Werte aus den Achenbachskalen vorlagen, was zeigt, wie wichtig eine systematische, computergestützte psychometrische Erfassung von allen Jugendlichen ist, um das Klientel und den Verlauf der Massnahmen jederzeit ohne allzu hohen Aufwand beschreiben zu können.

Für die Auswertung werden also aus aufwandtechnischen Gründen nur Daten berücksichtigt, die leicht aufzufinden, einheitlich und gut operationalisiert erfasst sind und leicht mit vorliegenden repräsentativen statistischen Daten aus der Heimerziehung verglichen werden können. Dabei handelt es sich um demografische Angaben, Daten zum bisherigen Hilfeverlauf, Angaben zur Abklärung in der BEO-Bolligen sowie Werte aus psychodiagnostischen Verfahren, kinder- und jugendpsychiatrischen Diagnosen nach ICD-10 (Abschnitt 9 im Abklärungsbericht) und die tabellarische Übersicht zur persönlichen Anamnese (Abschnitt 2.4 im Abklärungsbericht). Die psychometrische Beschreibung der Klientel der BEO-Bolligen wird mit Daten zu Jugendlichen aus anderen Institutionen (EQUALS, MAZ.) in Bezug gesetzt, die hier als Normpopulation dienen können. Jene Daten wurden zwischen 2007 und 2011 im Rahmen des Modellversuchs MAZ. (Schmid et al., 2013) und im Anschluss daran über EQUALS (www.equal.ch) computerbasiert erhoben und umfassen somit den Zeitraum von 2007-2019. EQUALS ist ein Zusammenschluss von über 30 sozialpädagogischen Institutionen die psychometrische Fragebögen und Zielerreichungsinstrumente nutzen, um die Förderplanung mit ihren KlientInnen zu unterstützen, Belastungen und Ressourcen zu erkennen und die Verläufe zu dokumentieren und zu visualisieren. Die Vergleichsgruppe aus MAZ. und EQUALS wird in der Folge als Referenzstichprobe bezeichnet. Sie enthält nur männliche Jugendliche im selben Altersbereich und entstammt unterschiedlichen Institutionstypen (71% Erziehungsheime, 24% Institutionen für junge Erwachsene, 3% Schulheime, 2% Beobachtungs- und Durchgangsstationen).

Von hohem Interesse wäre auch eine vertiefte Auswertung des zeitlichen Aufwands für Leistungen. Allerdings können die Daten der Zeiterfassung nicht auf Ebene des jeweiligen Falles ausgewertet werden, da sie für die jeweiligen Mitarbeitenden geführt werden. Aufgrund dieser fehlenden Verknüpfung mit der Fallebene wird auf eine separate Auswertung der Daten aus den Zeiterfassungsprogrammen verzichtet, die über die Auswertungen hinausgehen, welche im Rahmen von Jahresberichten präsentiert werden. Diese Ebene wird versucht über die Fallanalysen in Punkt e) anhand von prototypischen Fällen abzubilden.

d) Fallanalysen

Wir sind überzeugt, dass es DEN einen, typischen Fall der BEO-Bolligen nicht gibt, der für eine detaillierte Fallanalyse beigezogen werden kann. Wahrscheinlicher sind 3-6 typische Kategorien von Fällen, die sich je nach Alter, Verhaltensauffälligkeit/psychiatrische Problematik, Zuweiser, Rechtsgrundlage und weiteren Variablen unterscheiden. Entsprechend hatten wir vorgeschlagen, diesen Analyseteil in Abweichung von der Zielformulierung etwas auszuweiten, um präzisere Aussagen und Prognosen machen zu können. Die unterschiedlichen, typischen Kategorien von Fällen werden aufgrund der vorgelagerten statistischen Analyse ermittelt. Für jede dieser Kategorien wird anschliessend ein Fall ausgesucht, um Indikationen, Prozesse, Aufwand und Leistungen detailliert zu beschreiben. Jedoch hat sich gezeigt, dass retrospektiv kaum mehr verlässliche Angaben zum Zeitaufwand erfasst werden konnten. Für die zufällig ausgewählten Fälle pro identifiziertes Cluster an Klienten wurde daher ein Überblick zu Anzahl und Ablauf der eingesetzten Gefässe sowie den beteiligten Fachpersonen zusammengestellt. Zusätzlich wurde für zwei Fälle ab 1.1.2019 detailliert der Zeitaufwand erfasst. Diese Fälle waren für die Auswertung ebenfalls zugänglich.

f) SWOT-Analyse

Die Ergebnisse der bisherigen Zugänge wurden den Leitungspersonen und Mitarbeitenden der BEO-Bolligen sowie zusätzlich eingeladenen, externen Fachpersonen am 21. Mai 2019 in einem Workshop präsentiert. Anschliessend reflektierten die Beteiligten die Ergebnisse, erweiterten und ergänzten sie und bearbeiteten gemeinsam zwei Fragestellungen im Rahmen einer SWOT-Analyse (z.B. Mintzberg, 1994). Die SWOT-Analyse identifiziert Stärken («Strengths») und Schwächen («Weaknesses») der Organisation. Zusätzlich blickt sie auf Chancen («Opportunities») und Gefahren («Threats») im Umfeld der Organisation. Die vier Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe bilden die Abkürzung SWOT und werden i.d.R. als Vierfeldertafel dargestellt.

Die SWOT-Analyse wurde von den beiden Projektleitern gemeinsam auf Basis der Erkenntnisse aus den Aktenanalysen und Interviews moderiert und hatte den Vorteil, dass dadurch auch die Fachkräfte der BEO-Bolligen an der Interpretation der Erkenntnisse beteiligt wurden und eigene Vorschläge zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihres Angebotes formulieren konnten. Diese partizipative Haltung hilft Ängste und Widerstände zu reduzieren oder ganz aufzulösen. Die Leitfragen für die Workshops zur SWOT-Analyse wurden vorgängig im Austausch zwischen den Auftragnehmern, dem kantonalen Jugendamt sowie der Leitung BEO-Bolligen erarbeitet. Eingebracht wurden schliesslich folgende zwei Fragen für jeweils eine einstündige Diskussion in einer Arbeitsgruppe:

- Was ist die Hauptzielgruppe der BEO-Bolligen? Inwiefern sollte diese erweitert/ergänzt oder eine (bereits vorhandene) Spezialisierung expliziert werden?
- Macht es Sinn, stärker zwischen Beobachtungsauftrag und der Überführung in eine kontinuierliche Betreuung zu trennen und dafür die Beobachtungsphasen zu intensivieren (stationäres Angebot, Verdichtung)?

Die Ergebnisse der Diskussionen wurden auf Flipcharts festgehalten und fliessen in diesen Schlussbericht ein.

3 Ergebnisse

3.1 Dokumentenanalyse

Für die Dokumentenanalyse wurden insgesamt 20 extern zugängliche und interne Dokumente analysiert, die Prozesse, Abläufe und Strukturen oder eine Aussendarstellung der BEO-Bolligen festhalten. Sie dienen als erster Analyseteil einerseits dazu, die Projektbeteiligten mit der BEO-Bolligen vertraut zu machen, andererseits soll die «gewonnenen» Eindrücke auf BEO-Bolligen wiedergeben, die sich mitunter von der in Interviews wiedergegebenen Perspektive der Mitarbeitenden unterscheidet (vgl. Argyris, 1993). Für die weitere Analyse sind folgende Erkenntnisse bedeutsam:

- Die flexible, interdisziplinäre, prozess- und ressourcenorientierte Arbeitsweise steht im Zentrum und wird in vielen Dokumenten deutlich hervorgehoben. Hier decken sich die gewonnene Sicht und Gewichtung in den Dokumenten und die nachfolgend präsentierte Perspektive aus den Interviews mit den Mitarbeitenden.
- Der Internetauftritt im kantonalen Corporate Design ist sehr knapp gehalten und wenig informativ. Er setzt die Vorgabe um, ein öffentlich-rechtliches, hochschwelliges Angebot für mehrfach belastete Jugendliche nicht zu bewerben und fügt sich in die Darstellung der anderen kantonalen Angebote ein. Potenzielle Zuweisende, die nicht bereits mit der BEO-Bolligen vertraut sind, können sich so jedoch nur ungenügend über die Vorzüge und Besonderheiten des Angebots der BEO-Bolligen informieren. Diese Einschätzung wird von den Zuweisenden geteilt (vgl. Abschnitt 3.5.2).
- Die Kriterien für einen Wechsel von der Abklärungsphase in eine längerfristige Betreuung sind allgemein gehalten und können entsprechend breit ausgelegt werden. Im Flyer¹ zur BEO-Bolligen heisst es: *«Wenn die Abklärung zeigt, dass noch viele der von uns zur Klärung eingesetzten Mittel weiterhin notwendig sein werden, um die Ziele der persönlichen Weiterentwicklung, der Verselbständigung und eines Ausbildungsabschlusses mit dem Jugendlichen und seinem Umfeld erreichen zu können.»*
- Interne Dokumente widerspiegeln eine hohe Reglementierungsdichte, geben Strukturen und Prozesse sehr detailliert wieder und setzen bereits eine hohe Vertrautheit mit dem Gesamtkontext der BEO-Bolligen voraus. So waren für das Evaluationsteam einige Beschreibungen erst nach mehrmaligem, vertieftem Durchlesen nachvollziehbar.

Es empfiehlt sich, in den vorhandenen Dokumenten für den internen Gebrauch Prozesse und Strukturen in der notwendigen Einfachheit, Übersichtlichkeit und Stringenz darzustellen, dass sie intern nachvollziehbar und damit auch nach aussen einfacher kommunizierbar sind. Mit der Stringenz und Nachvollziehbarkeit steigert sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass von der Organisation eingeforderte Standards entsprechend umgesetzt werden.

¹ Verfügbar unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/kantonale_BEObachtungsstation/formulare---merkblaeter.asse-tref/dam/documents/JGK/KJA/de/beobachtungsstation/KJA_BEO_Flyer-BEO-Bolligen_de.pdf.

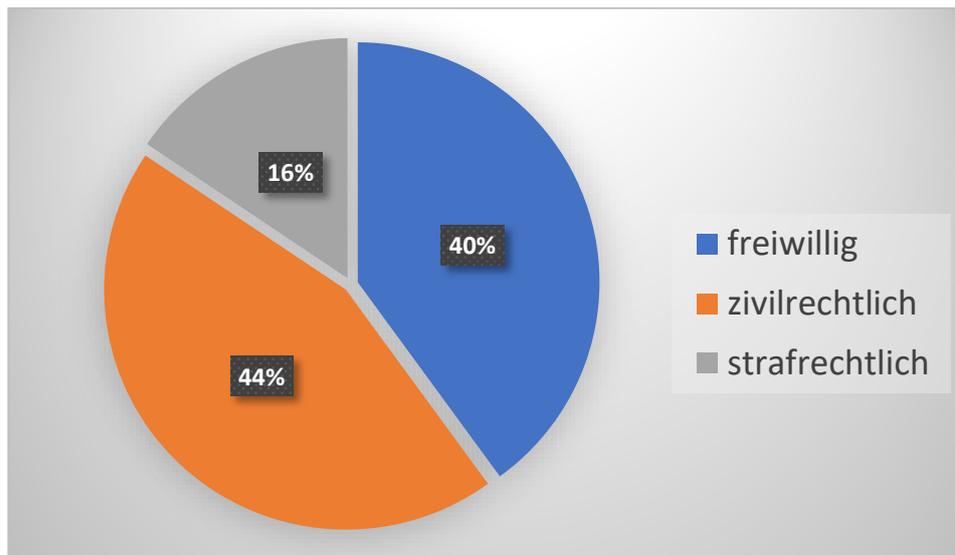
3.2 Statistische Analyse

Der Angaben der Kennwerte zur Abklärung, den empfohlenen Massnahmen sowie die Beschreibung der Klientel im nachfolgenden Unterkapitel sind den Abklärungsberichten entnommen (vgl. Abschnitt 2c). Ab Abschnitt 3.2.4 werden die Daten der BEO-Bolligen mit Daten anderer stationärer Einrichtungen aus dem EQUALS-Datensatz als Normstichprobe verglichen. Bei der Bewertung und Einordnung der Ergebnisse ist methodenkritisch anzufügen, dass es sich hier um explorative Auswertungen handelt, die wichtige Hinweise auf Zusammenhänge liefern können. Die Untersuchung von 39 Fällen aus den letzten zwei Jahren kann für sich, da keine systematischen Selektionseffektiven identifiziert und von der Beo benannt werden können, die Repräsentativität zwar reklamieren, aber natürlich den Anspruch an eine Vollerhebung nicht ganz erfüllen. Die Einschränkungen liegen allerdings rein pragmatisch in der Verfügbarkeit elektronisch dokumentierter Daten und einer fehlenden zentralen Datenbank der BEO-Bolligen begründet. Vereinzelt Selektionseffekte bei der ohnehin nicht allzu umfangreichen und heterogenen Population der BEO-Bolligen sind somit zwar nicht völlig auszuschliessen, aber in Anbetracht des Verhältnisses von eingeschlossenen zu ausgeschlossenen Fällen und der ohnehin hohen Varianz der Fälle eher unwahrscheinlich. Die verwendeten Fälle decken einen bedeutsamen Teil der aktuellen Fälle der BEO-Bolligen ab. Ihre Repräsentativität wird durch den multi-methodischen Zugang bekräftigt. So sahen die Mitarbeitenden aus der BEO-Bolligen ihre Klientel im Rahmen der Präsentation der Ergebnisse anlässlich der SWOT-Analyse als überaus passend beschrieben. Dass die Daten der BEO-Bolligen mit einer Normstichprobe verglichen werden, die sowohl eine breitere Auswahl an Institutionen als auch einen breiteren Zeitraum erfasst, macht Sinn, um die besonderen Herausforderungen der aktuellen Fälle der BEO-Bolligen herausarbeiten zu können.

3.2.1 Kennwerte zur Zuweisung

Die BEO-Bolligen ist gemäss übereinstimmenden Aussagen aus den internen Dokumenten, den Interviews mit Mitarbeitenden und Zuweisenden auf Jugendliche ausgerichtet, bei denen schon einige Interventionen mit oft mässigem Erfolg durchgeführt wurden. Dies spiegelt sich auch in den deskriptiven Analysen der Daten aus den Abklärungsberichten wider: Bei einer deutlichen Mehrheit von 78% hat der Staat eine zivilrechtliche Schutzmassnahme umgesetzt. Abbildung 2 gibt die Anteile der Versorgungsbereiche wider, die zugewiesen haben. Die freiwilligen Zuweisungen und die Fälle, die über zivilrechtliche Organe eingehen, halten sich dabei in etwa die Waage. Den geringsten Anteil machen Zuweisungen aus dem jugendstrafrechtlichen Bereich aus.

Abbildung 2 Quelle der Zuweisungen



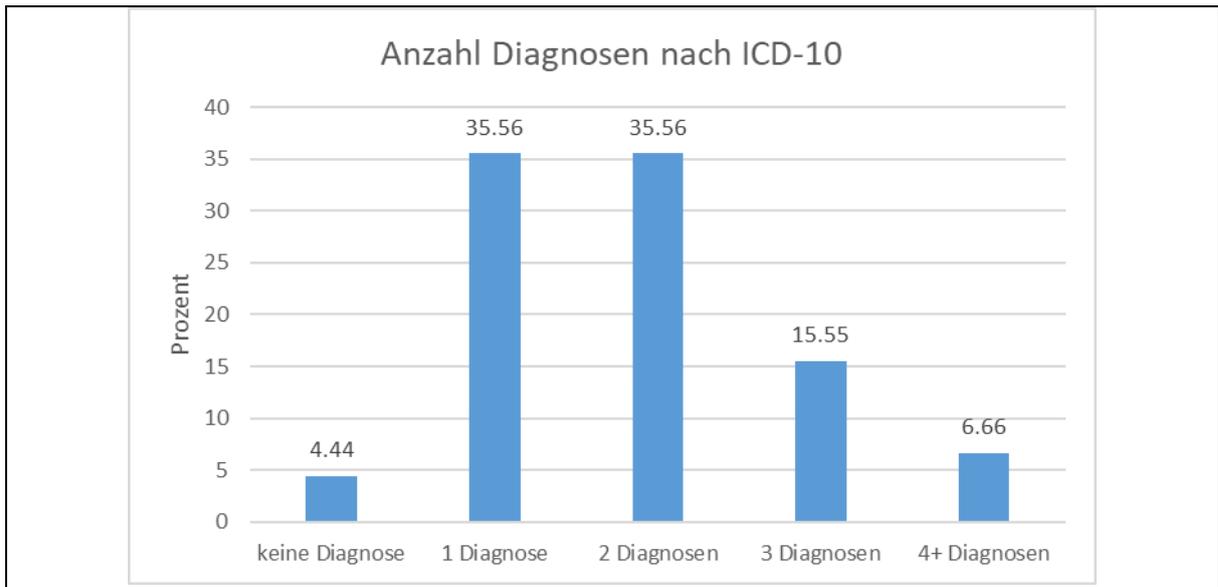
3.2.2 Lebensgeschichtliche und aktuelle psychische Belastungen

Das Leben der Jugendlichen ist privat oft durch Beziehungsabbrüche gekennzeichnet. Zwei Drittel der Jugendlichen haben eine Trennung oder Scheidung der Eltern miterlebt, für 44% ist der komplette Verlust einer liebevollen Beziehung dokumentiert. Die Beziehungsabbrüche gehen auch oft in der fachlichen Betreuung weiter (vgl. 3.2.7). Bei der hohen Belastung erstaunt auch nicht, dass ein grosser Teil der Jugendlichen ein psychiatrisches Störungsbild aufweist. Tatsächlich treten nur lediglich 4% ein, bei denen keine entsprechende Diagnose festgehalten wurde. Rund ein Drittel weist sogar zwei Diagnosen auf, bei über 20% sind gar drei und mehr Diagnosen festgehalten (vgl. Abbildung 3). Bei den ICD-10-Diagnosen an erster Stelle gleich auf sind Störungsbilder aus dem Bereich der Reaktionen auf schwere Belastungen (F43)² und hyperkinetische Störungen (F90). An dritter Stelle folgen Störungen des Sozialverhaltens (F91).

Die verschiedenen Störungsbilder blieben nicht unerkannt und unbehandelt: 38% haben mindestens einen Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik hinter sich, 42% mindestens eine ambulante Psychotherapie. Jeweils 13% haben mehrere Aufenthalte in einer psychiatrischen Klinik und mehrere ambulante Psychotherapien hinter sich. 7% wurden bereits psychomedikamentös behandelt.

² Hier vor allem die Posttraumatische Belastungsstörung (F43.1), vgl. auch Tabelle 1, S. 23.

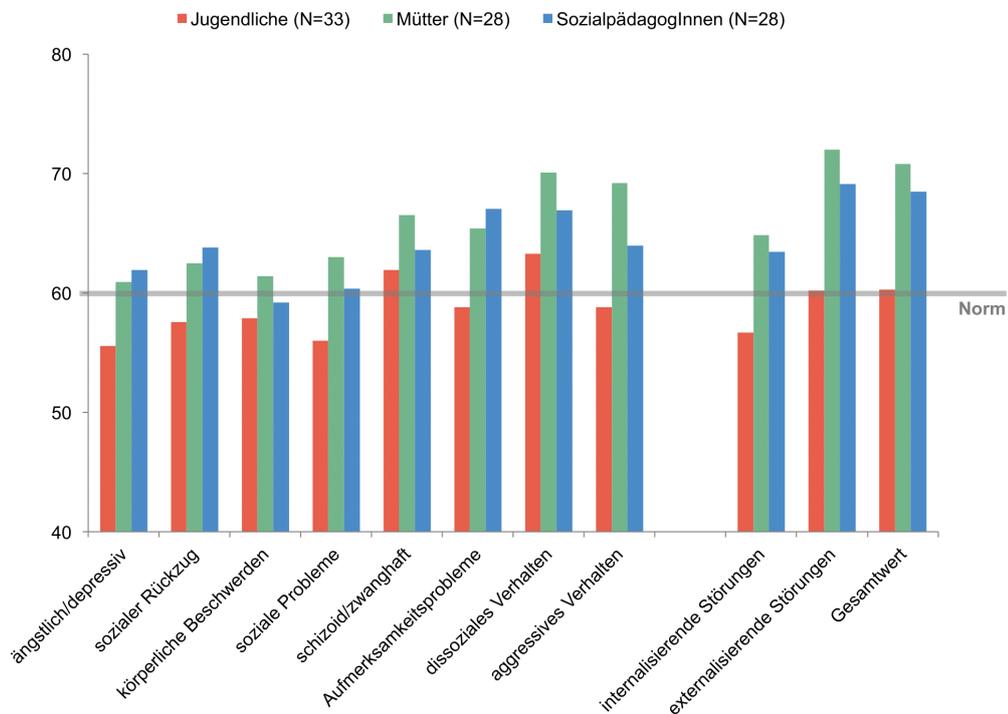
Abbildung 3 Komorbidität psychiatrischer Störungsbilder



3.2.3 Testpsychologische Ergebnisse (Achenbach-Skalen)

Auf dem Niveau von testpsychologischen Daten wurden die Werte aus der Child Behavior Checklist (CBCL; Döpfner et al., 1993), welche durch die Eltern – mit wenigen Ausnahmen waren dies die Mütter – und SozialpädagogInnen bearbeitet wurden, und die äquivalenten Selbstbeurteilungen (Youth Self Report; YSR) herangezogen. Diese Verfahren werden als Achenbachskalen bezeichnet. Sie geben einen guten Überblick über das gesamte Spektrum psychopathologischer Auffälligkeiten im Kindes- und Jugendalter, sind normiert und in Praxis und Forschung weltweit etabliert. In der Bearbeitung werden jeweils rund 120 Verhaltensweisen beschrieben (z.B. „streitet häufig oder widerspricht“ bzw. „Ich streite häufig oder widerspreche“), welche mit „nicht zutreffend“ (1), „etwas oder manchmal zutreffend“ (2) oder „genau oder häufig zutreffend“ (3) zu beantworten sind. Für jeden Jugendlichen wird ein Gesamtwert berechnet und zudem können internalisierende und externalisierende Problematiken unterschieden werden. Internalisierende Auffälligkeiten bedeuten, dass Schwierigkeiten eher innerlich verarbeitet werden (sozialer Rückzug, körperliche Beschwerden, Ängstlichkeit und Depressivität). Externalisierende Auffälligkeiten richten sich nach „ausßen“ und umfassen regelverletzendes und aggressives Verhalten.

Abbildung 4 Durchschnittliche T-Werte in den Selbstbeurteilungen mit dem YSR und den Fremdbeurteilungen mit der CBCL



In Abbildung 4 sind die durchschnittlichen T-Werte aus den Testergebnissen abgebildet. Je höher ein T-Wert, desto grösser die psychische Belastung. Werte bis 59 sind „normal“, Werte ab 60 weichen deutlich vom Durchschnittsbereich der Allgemeinbevölkerung ab. Diese Grenze identifiziert Kinder und Jugendliche mit klinisch bedeutsamen Störungen am besten (Schmeck et al., 2001).

Perspektivenübergreifend (Jugendliche, Mütter, SozialpädagogInnen) stehen bei der Stichprobe Auffälligkeiten im externalisierenden Bereich, spezifisch insbesondere im dissozialen Verhalten, im Vordergrund.

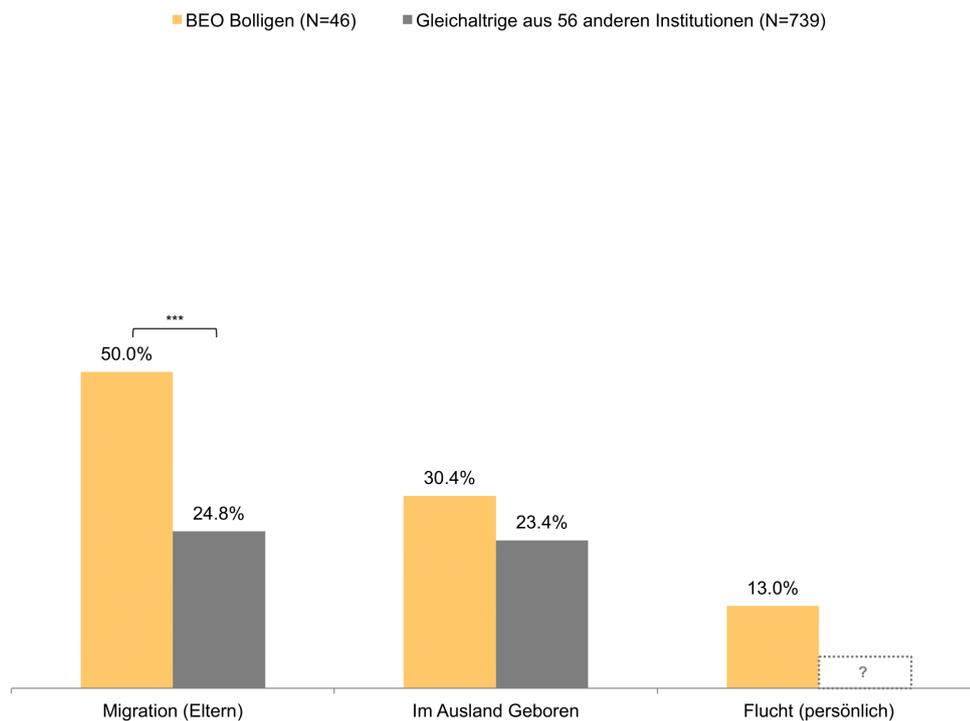
Zwischen den Perspektiven sind aber auch Unterschiede zu sehen. Während in den Fremdurteilen fast alle Skalen über der Norm liegen, sind sie in den Selbsturteilen fast alle darunter. Diese Diskrepanz wird auch in der Betrachtung des Anteils Jugendlicher mit auffälligen Werten deutlich: Gemäss der Selbsturteile haben „nur“ etwas mehr als die Hälfte (55.6%) auffällige Werte, in den Fremdurteilen hingegen sind es fast alle (86.4% gemäss den Müttern und 87.0% gemäss den SozialpädagogInnen).

Grundsätzlich gibt es viele Studien zu belasteten Kindern und Jugendlichen, in welchen solche Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen beschrieben werden. Ein Unterschied von der Grössenordnung, wie er hier sichtbar wird, ist allerdings eher ungewöhnlich. Diese Diskrepanz wird deshalb in den nächsten Abschnitten, in welchen die Daten der BEO-Bolligen mit anderen Jugendlichen aus der stationären Jugendhilfe verglichen werden, erneut aufgenommen und vertieft.

3.2.4 Migration und Flucht

Vergleicht man die Migrations- und Fluchterfahrungen der Stichprobe zu Gleichaltrigen in anderen Institutionen, so wird eine erste relative Besonderheit der Stichprobe deutlich: Der Anteil an Eltern mit Migrationshintergrund ist doppelt so hoch. Jeder zweite Jugendliche aus der BEO-Bolligen hat mindestens einen Elternteil, der aus dem Ausland in die Schweiz gekommen ist. Der Unterschied zur Referenzstichprobe ist statistisch hoch signifikant (sh. Abbildung 5).

Abbildung 5 Anteil Jugendliche mit Migrations- und Fluchterfahrungen im Vergleich zur Referenzstichprobe (** $p < .001$)



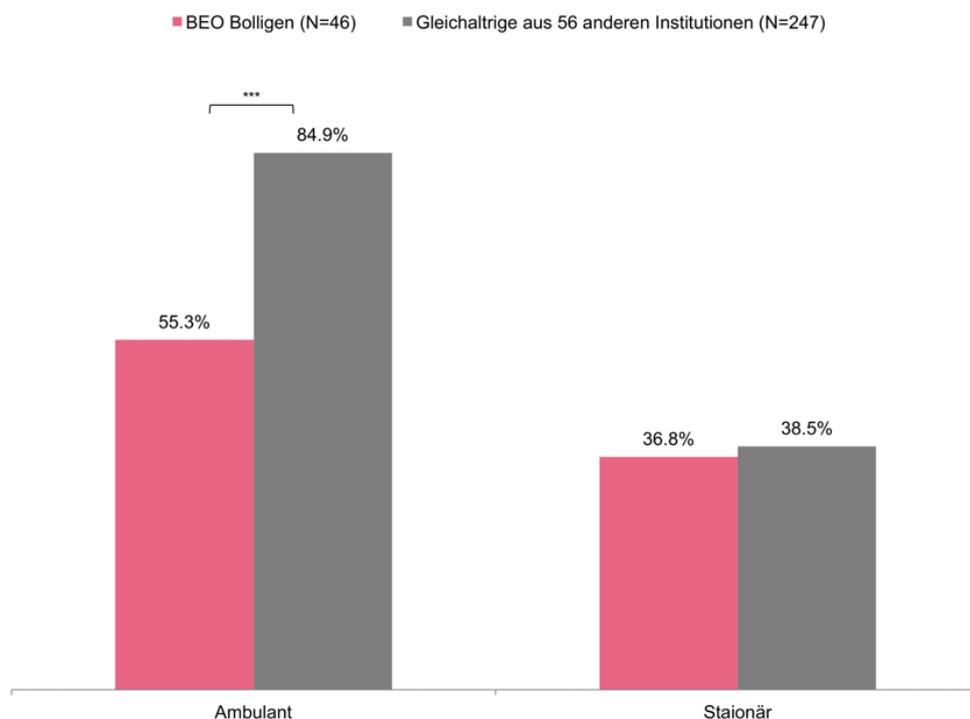
Auch bezüglich der weiteren Angaben (im Ausland geboren, persönliche Fluchterfahrung) erscheint der Anteil höher als bei Gleichaltrigen aus anderen Institutionen. Anzumerken ist, dass in der Referenzstichprobe keine direkt vergleichbaren Angaben zu persönlichen Fluchterfahrungen vorhanden sind. Die dortige Prävalenz von 5% wurde anhand von anamnestischen Informationen („Aufenthalt in einem Kriegsgebiet“) ermittelt.

3.2.5 Ambulante und stationäre therapeutische Vorbehandlungen

Wie viele Jugendlichen waren vor der aktuellen Unterbringung psychiatrisch/ psychotherapeutisch behandelt worden? Beim Anteil Jugendlicher mit stationären Behandlungen in der Vorgeschichte zeigen sich keine Unterschiede zur Referenzstichprobe (siehe Abbildung 6). In beiden Gruppen war rund ein Drittel mindestens einmal in ihrem Leben in der stationären Psychiatrie. Was die ambulanten Behandlungen betrifft, scheinen die Jugendlichen aus der BEO-

Bolligen hingegen vergleichsweise wenig psychotherapeutische Vorbehandlungen durchlaufen zu haben, was mit dem im vorangehenden Abschnitt beschriebenen hohen Anteil an Jugendlichen mit Flucht- und/oder Migrationshintergrund zusammenhängen könnte. Die vergleichsweise selten vorangegangenen psychotherapeutischen Behandlungen zeigen aber auch, dass viele Familien der BEO-Bolligen zu belastet sind, um ambulante psychotherapeutische Hilfen in Anspruch zu nehmen und/oder die psychischen Probleme ihrer Söhne nicht erkennt, was natürlich mit einem höheren Risiko für eine Chronifizierung der Erkrankung einhergeht. Dieser Unterschied zu den Gleichaltrigen aus anderen Institutionen ist statistisch hoch signifikant.

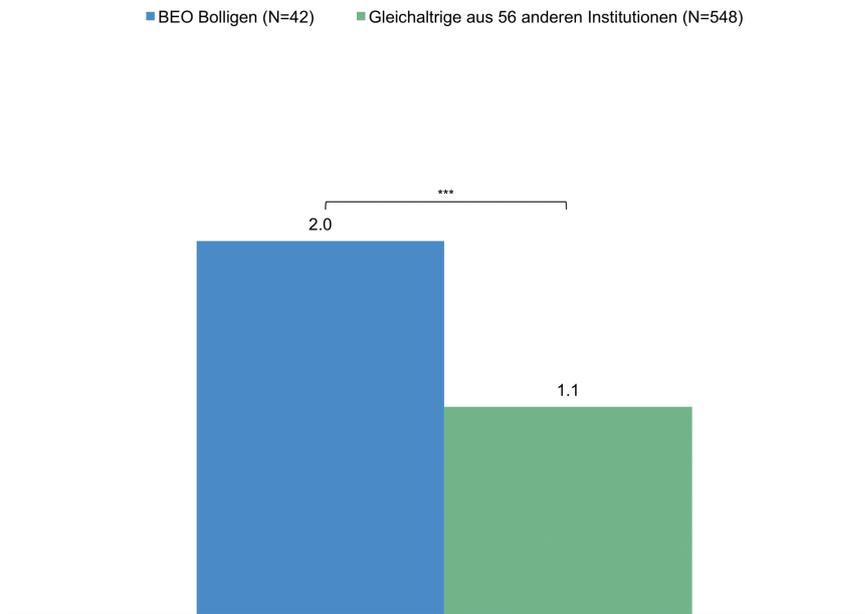
Abbildung 6 Anteil Jugendliche ambulanten und stationären Vorbehandlungen im Vergleich zur Referenzstichprobe (** $p < .001$)



3.2.6 Frühere ausserfamiliäre Unterbringungen

Im Schnitt ist die BEO-Bolligen für die Jugendlichen ihre dritte Station in der stationären Jugendhilfe (inkl. Pflegefamilien). Gleichaltrige, die in anderen Institutionen untergebracht sind, haben vergleichsweise weniger frühere Fremdunterbringungen in ihrer Vorgeschichte. Im Schnitt sind deren aktuellen Institutionen die zweite Station (sh. Abbildung 7). Dieser Unterschied ist statistisch signifikant.

Abbildung 7 Durchschnittliche Anzahl früherer ausserfamiliärer Unterbringungen im Vergleich zur Referenzstichprobe (** $p < .001$)

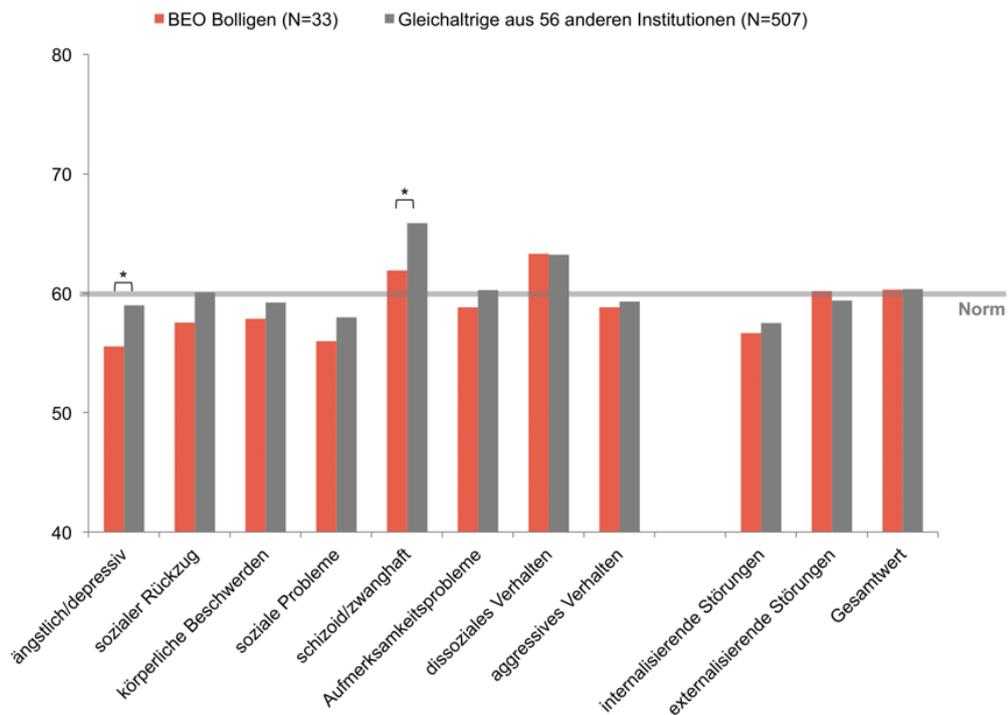


Auch in Betrachtung des Anteils an Jugendlichen mit mindestens einer vorherigen ausserfamiliären Unterbringung zeigt sich der – wiederum statistisch hoch signifikante – Unterschied. In der Stichprobe der BEO-Bolligen sind es 86%, in den Institutionen aus der Referenzstichprobe 49%.

3.2.7 Psychische Belastungen im Selbsturteil (YSR)

Wie die Abbildung 8 zeigt, geben Gleichaltrige aus anderen Institutionen der stationären Jugendhilfe im Schnitt eine meist höhere psychische Belastung als die Jugendlichen aus der BEO-Bolligen an. In den Subskalen „ängstlich/depressiv“ und „schizoid/zwanghaft“ (beinhaltet bizarre Verhaltensweisen/Erfahrungen wie z.B. Zwänge, dissoziative Symptome oder Halluzinationen) sind die Unterschiede statistisch signifikant.

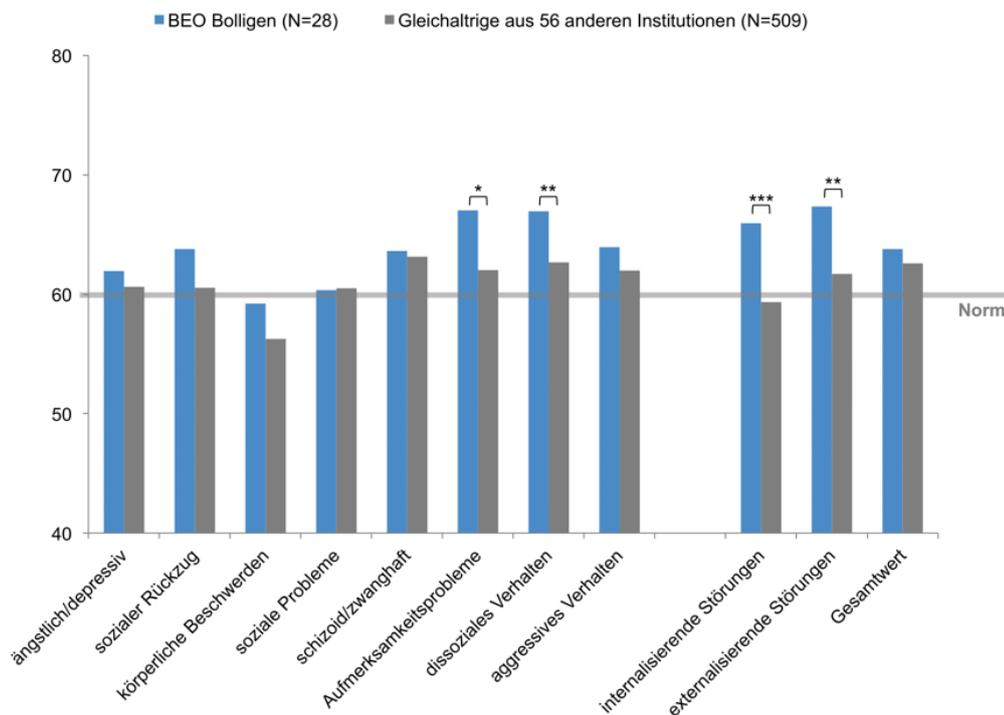
Abbildung 8 Durchschnittliche T-Werte in den Selbstbeurteilungen mit dem YSR im Vergleich zur Referenzstichprobe (* $p < .05$)



3.2.8 Psychische Belastungen im Fremdurteil durch die SozialpädagogInnen (CBCL)

Vergleicht man die Fremdurteile der SozialpädagogInnen mit der Referenzstichprobe zeigt sich hingegen ein komplett anderes Bild als bei den Selbsturteilen mit dem YSR (siehe oben). Hier bildet sich, im Vergleich zu Gleichaltrigen aus anderen Institutionen, im Schnitt keine geringere sondern eine weit grössere psychische Belastung ab (sh. Abbildung 9). In den Subskalen „Aufmerksamkeitsprobleme“ und „dissoziales Verhalten“ sowie in den zusammenfassenden Oberskalen „internalisierende Störungen“ und „externalisierende Störungen“ sind die Unterschiede statistisch signifikant.

Abbildung 9 Durchschnittliche T-Werte in den Fremdbeurteilungen durch die SozialpädagogInnen mit der CBCL im Vergleich zur Referenzstichprobe (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)



Daneben tritt in einer weiteren Analyse der Daten aus den Fremdurteilen ein besonders grosser Anteil an Jugendlichen mit besonders komplexen Auffälligkeiten hervor. Bei fast zwei Dritteln (65%) der Jugendlichen aus der BEO-Bolligen werden sowohl im externalisierenden als auch im internalisierenden Bereich besonders gravierende Auffälligkeiten wahrgenommen. Ein solches gleichzeitiges Vorliegen von unterschiedlichen Störungsbildern (sog. Komorbidität) bedeutet in aller Regel, dass die Aussicht auf einen Behandlungserfolg eher gering und die weitere Prognose im weiteren Verlauf eher schlecht ist (Cunningham & Ollendick, 2010). Entsprechend steigert sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Klientel der BEO-Bolligen nach erfolgter Abklärung längerfristig auf multidisziplinäre und (kosten)intensive Behandlung angewiesen ist. In der Referenzstichprobe ist der Anteil an Personen mit gleichzeitigem Vorliegen mehrerer Störungsbilder mit 35% weit geringer.

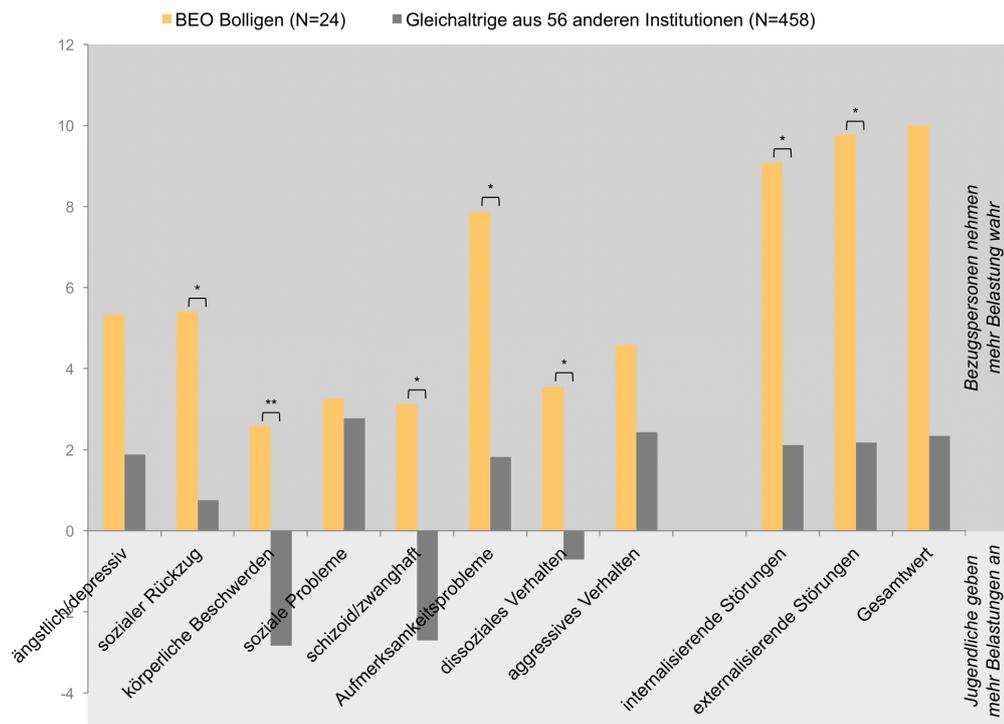
Insgesamt liegen die Auffälligkeiten in den Fremdurteilen durch die SozialpädagogInnen auf dem Niveau, wie er in einer Untersuchung von Jugendlichen in freiheitsentziehenden Massnahmen der Jugendhilfe in Deutschland gefunden wurde (Jenkel & Schmid, 2018).

3.2.9 Diskrepanzen zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung

In fast allen Studien aus der Heimerziehung sind die Belastungswerte der Jugendlichen im Selbsturteil geringer als im Fremdurteil (z.B. Jenkel & Schmid, 2018; Schmid et al., 2013, Handwerk et al., 1999). Da die bisherigen Ausführungen nahelegen, dass diese Diskrepanz in der Stichprobe der BEO-Bolligen ungewöhnlich gross ist, wurde diese spezifisch analysiert. Dazu wurden die Unterschiede zwischen den Werten aus der CBCL und jenen aus dem YSR

berechnet und zwischen den Stichproben verglichen. Wie Abbildung 10 zeigt, ist diese Diskrepanz tatsächlich in allen Skalen der CBCL weit grösser als bei den Gleichaltrigen aus der Referenzstichprobe. In den meisten Skalen ist sie statistisch signifikant.

Abbildung 10 Durchschnittliche T-Wert-Abweichung zwischen den Fremdbeurteilungen durch die SozialpädagogInnen mit der CBCL und den Selbstbeurteilungen mit dem YSR im Vergleich zur Referenzstichprobe (* $p < .05$, ** $p < .01$)



Für die besonders stark ausgeprägte Diskrepanz in der Stichprobe der BEO-Bolligen können theoretisch mehrere Erklärungen herangezogen werden. So könnte es z.B. sein, dass die Jugendlichen in der BEO-Bolligen bei den Befragungen eine besonders geringe Öffnungsbereitschaft zeigen, die Fragen schlechter verstehen und deshalb weniger valide antworten, oder dass sie über eine geringere Selbstintrospektionsfähigkeit als andere Gleichaltrige verfügen. Eine schlechtere Selbstinstruktionsfähigkeit findet man häufiger bei Menschen aus emotional stark invalidierenden oder vernachlässigten Familiensystemen, bei denen die Kinder und Jugendlichen wenig Feedback zu ihrem emotionalen Befinden bekommen und Eltern nicht ausreichend sensitiv auf Gefühlsregungen des Kindes reagieren können, weil sie selbst zu belastet sind.

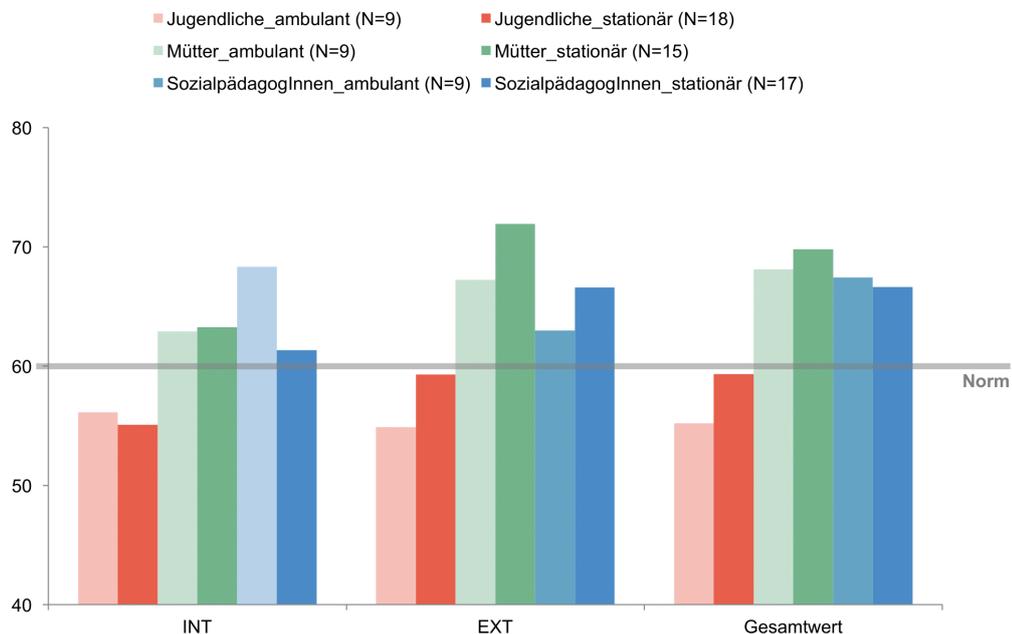
Im Rahmen der Gespräche mit den Mitarbeitende der BEO-Bolligen während der durchgeführten SWOT-Analyse, zu welcher mitunter auch dieses Ergebnis diskutiert wurde, spricht vieles für den letztgenannten Punkt. Auch in anderen Kontexten (z.B. Therapie oder Schule) und anderen Abklärungsverfahren werden bei vielen Jugendlichen besonders grosse Schwierigkeiten wahrgenommen, sich adäquat einschätzen zu können.

3.2.10 Unterschiede zwischen ambulant und stationär betreuten Jugendlichen

Unterscheiden sich Jugendliche, die vorwiegend ambulant betreut werden (im Verlauf der Betreuung während der meisten Zeit zu Hause lebend) von denjenigen, die vorwiegend stationär untergebracht sind (im Verlauf während der meisten Zeit in einer Gastfamilie oder Institution lebend) in ihren Belastungsprofilen? Mit dieser Frage wird eine offene Frage aus der ersten Diskussion der Ergebnisse mit dem Auftraggeber aufgenommen. Da dazu ziemlich kleine Teilstichproben ausgewertet werden, sind die Ergebnisse entsprechend vorsichtig höchstens als erster Hinweis auf eine bestimmte Richtung zu werten.

Die Einschätzung der betroffenen Jugendlichen, ihrer Mütter sowie der SozialpädagogInnen sind in Abbildung 11 dargestellt. Keine dieser Differenzen ist statistisch signifikant. Zusätzliche Auswertungen liefern somit keine Hinweise, dass sich Jugendliche im ambulanten und stationären Setting in ihrer psychischen Gesamtbelastung unterscheiden. Das stimmt mit der Aussage von Mitarbeitenden der BEO-Bolligen überein, dass nicht die eher leichteren Fälle zuhause wohnen, sondern Jugendliche für die aktuell keine andere Lösung gefunden werden konnte.

Abbildung 11 Durchschnittliche T-Werte in den Selbstbeurteilungen mit dem YSR und den Fremdbeurteilungen mit der CBCL nach vorwiegendem Wohnsetting



3.2.11 Typologien

Um typische Gruppen unter der Klientel der BEO-Bolligen zu identifizieren wurde eine sogenannte Clusteranalyse durchgeführt. Das heisst, dass eine Reihe von Variablen definiert wurden (sh. Tabelle 1), anhand derer ein spezifisches statistisches Verfahren (k-means-Algorithmus) verschiedene Gruppen (Cluster) identifizieren sollte, deren Zugehörigkeit sich möglichst ähnlich sein und von denjenigen aus anderen Gruppen möglichst unterscheiden sollten. Wohl-gemerkt, eine Clusteranalyse ist keine exakte Wissenschaft. Sie dient nicht dem Überprüfen von Hypothesen, sondern ist ein exploratives Verfahren, das als Strukturierungshilfe und zur Generierung von Hypothesen eingesetzt werden kann. Im Falle der Leistungsbeschreibung der BEO-Bolligen sollte sie vor allem als Grundlage zur Auswahl der Einzelfallanalysen gelten.

Unter der Vorgabe vier Cluster zu bilden, hat die Analyse vier Gruppen von einer vergleichbaren Grösse hervorgebracht, die sich in erster Linie aufgrund des (vorwiegenden) Wohnsettings der Jugendlichen während ihrer Zeit in der BEO-Bolligen gebildet haben und sich jeweils in verschiedenen Dimensionen von anderen Gruppen unterscheiden.

Tabelle 1 *Merkmale von vier verschiedenen Gruppen unter der Klientel der BEO-Bolligen gemäss Clusteranalyse*

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Anteil	20.5%	22.7%	27.3%	29.5%
Wohnen				
Gastfamilie	-	20%	66.7%	76.9%
Institution	-	80%	8.3%	23.1%
...Zuhause	100%	-	25.0%	-
Hospitalisation Psychiatrie	33.3%	20.0%	-	100.0%
Juristische Grundlage				
Strafrechtlich	33.3%	-	-	30.8%
Zivilrechtlich	44.4%	100.0%	-	38.5%
...freiwillig	22.2%	-	100.0%	30.8%
Wohnkanton Bern	100.0%	70.0%	75.0%	15.4%
Durchschnittliches Eintrittsalter	14.7	14.4	16.0	15.1
Durchschnittliche Anzahl früherer Fremdunterbringungen	1.7	1.5	1.6	2.6
Hauptdiagnosen				
...Belastungs- & depressive Störungen (PTBS & MD)	22.2%	40.0%	25.0%	15.4%
...Störungen des Sozialverhaltens (SSV) & ADHS	77.8%	40.0%	33.3%	61.5%
...Andere (z.B. Entwicklungsstörungen, Sucht)	-	20.0%	41.7%	23.1%
Tagesstruktur & Schule				
...interne Tagesstruktur	77.8%	30.0%	91.7%	61.5%
...interne Schule	88.9%	50.0%	83.3%	84.6%
...externe Schule	-	50.0%	8.3%	15.4%

Eine Beschreibung der vier Cluster könnte wie folgt formuliert werden:

Cluster 1 („*es geht nur zu Hause*“): Diese Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass alle Jugendlichen während der Beobachtung vorwiegend zu Hause sind. Entsprechend kommen alle Zuweisungen aus dem Kanton Bern. Die juristischen Grundlagen sind gemischt und es stehen gemäss der klinischen Diagnostik vor allem Störungen des Sozialverhaltens im Vordergrund. Die grosse Mehrheit besucht sowohl die interne Tagesstruktur als auch die Schule der BEO-Bolligen.

Cluster 2 („*in anderen Institutionen*“). Die meisten Jugendlichen aus dieser Gruppe leben während der Beobachtung in einer anderen sozialpädagogischen Institution. Alle sind zivilrechtlich untergebracht und die Mehrheit kommt aus dem Kanton Bern. Die Störungsbilder sind grundsätzlich gemischt, es ist aber auch die Gruppe mit dem grössten Anteil an Belastungs- und depressiven Störungen. Die Hälfte besucht die interne Schule.

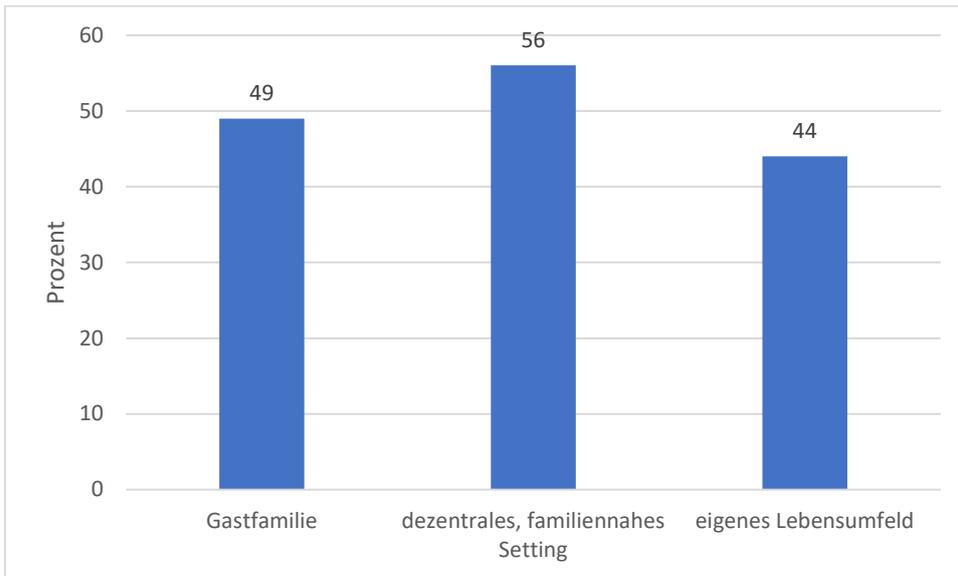
Cluster 3 („*individuelle Lösung für schon ältere Jugendliche*“). Diese Gruppe ist im Schnitt am ältesten. Zwei Drittel sind in einer Gastfamilie, ein Viertel lebt zu Hause und einige sind in einer anderen Institution. Bei allen handelt es sich um „freiwillige“ Massnahmen. Wie in Cluster 2 kommt auch die Mehrheit aus dem Kanton Bern, allerdings sind die Störungsbilder noch einmal anders verteilt. Hier findet sich der grösste Anteil mit Sucht-, Entwicklungs- und anderen Störungen als Hauptdiagnose. Fast alle besuchen die interne Tagesstruktur und die interne Schule.

Cluster 4: („*Bern, wir haben ein Problem!*“): Diese Gruppe betrifft vor allem die Jugendlichen mit ausserkantonalen Zuweisungen, welche meist in Gastfamilien betreut werden. Es fällt auf, dass hier absolut alle Jugendlichen bereits einen stationären Aufenthalt in der Kinder- und Jugendpsychiatrie hinter sich haben, und dass die durchschnittliche Anzahl früherer ausserfamiliärer Unterbringungen jene aus anderen Clustern deutlich übersteigt. Die Störungsbilder sind wiederum gemischt, der Anteil mit Störungen des Sozialverhaltens dominiert jedoch weitgehend. Von vielen wird die interne Schule genutzt, aber nur etwas mehr als die Hälfte beansprucht die interne Tagesstruktur.

3.2.12 Wohnsetting und Aufenthaltsdauer

Die Jugendlichen werden während zwischen 181 und 361 Tagen über die BEO-Bolligen betreut, im Median an 273 Tagen oder 9 Monaten. Dabei werden verschiedene Jugendliche im Laufe der Abklärung und Betreuung in mehreren Wohnformen betreut (wie auch die beiden Einzelfälle in Abschnitt 3.3 deutlich machen). Die Prozentangaben für die verschiedenen Wohnformen addieren sich daher auf über 100% auf (vgl. Abbildung 12). Entsprechend ist die Abbildung wie folgt zu lesen, dass rund die Hälfte aller Jugendlichen (49%) auch in Gastfamilien betreut wurden.

Abbildung 12 Häufigkeit der Nutzung verschiedener Wohnformen



Anmerkung: Die Prozentangaben addieren sich auf über 100%, da viele Jugendliche in unterschiedlichen Wohnformen betreut und begleitet werden.

3.2.13 vorgeschlagene Massnahmen

Tabelle 2 gibt die Anteile der Massnahmen wieder, die im Abklärungsbericht empfohlen werden. In rund zwei Drittel der Fälle wird zumindest vorgeschlagen, dass die Massnahmen auch in der BEO-Bolligen umgesetzt werden können; für 18% der abgeklärten Fälle ist ein internes Angebot zum Zeitpunkt des Abklärungsberichts bereits vereinbart. Für die BEO-Bolligen zeigt sich folglich auch aus der deskriptiven Analyse die Wichtigkeit der weiterführenden Angebote nach dem eigentlichen Beobachtungsauftrag.

Tabelle 2 Vorgeschlagene Massnahmen

Empfehlungen Abklärungsbericht	
Umfassende Betreuung	37%
Stationärer Aufenthalt oder Gastfamilie	31%
Unterstützung in Schule oder Berufsbildung	42%
Einbezug IV, Schule und Berufsausbildung	23%
Psychotherapie	45%
Psychiatrische Unterstützung	17%

3.2.14 Zusammenfassung: Welche Jugendlichen sind in der BEO-Bolligen?

Aus den Analysen der psychometrischen Daten und den Vorgeschichten im Vergleich zu den Institutionen, die mit EQUALS arbeiten, wird nochmals sehr deutlich, dass sich die BEO-Bolligen besonders herausfordernden Fällen annimmt, die oft schon diverse hoch intensive Massnahmen durchlaufen haben und immer eine Form von hoch intensiver interdisziplinäre, in der Regel auch vollstationärer, teils geschlossener Begleitung benötigen werden. Zusammenfassend lässt sich die männliche Klientel der BEO-Bolligen als eine Gruppe Jugendlicher mit einem Durchschnittsalter von 15 Jahren beschreiben, die im Vergleich zu unserer Kontrollgruppe von gleich alten männlichen Jugendlichen aus Heimen in der ganzen deutschsprachigen Schweiz ...

- psychisch besonders hoch belastet sind. Psychische Erkrankungen sind die Regel nicht die Ausnahme!
- aktuell massive Probleme haben, sich in einer familiären Krise befinden.
- überdurchschnittlich häufig sowohl internalisierende als auch externalisierende Symptome sowie mehrere komorbide psychische Erkrankungen aufweisen.
- besonders häufig bereits andere Fremdplatzierungen durchlaufen haben.
- in fast allen Lebensbereichen (Familie, Schule, Beruf, soziale Beziehungen, Polizei, Gesundheit) grosse Probleme haben sowie in ihrer Teilhabe und „Gruppenfähigkeit“ teils massiv eingeschränkt sind.
- trotz hoher psychischer Belastung seltener eine kinder- und jugendpsychiatrische Behandlung erhalten haben.-
- eine vergleichsweise schlechte Selbstwahrnehmung haben.
- besonders häufig einen Migrationshintergrund aufweisen.

Dies zeigt noch einmal mit welch herausfordernden Jugendlichen die pädagogischen, agogischen und sozialpädagogischen Fachkräfte und Gastfamilien der BEO-Bolligen konfrontiert sind und was diese im Alltag leisten, um sie wieder in unsere Gesellschaft zu integrieren. Auch die psychologischen Fachkräfte müssen bei dieser Klientel sehr viel in den Beziehungsaufbau investieren, um überhaupt eine diagnostische Abklärung mit standardisierten psychometrischen Verfahren durchführen zu können. Die breite Symptombelastung und die Tatsache, dass viele Jugendliche oft unter mehreren psychischen Erkrankungen gleichzeitig leiden, erschwert zudem die Therapieplanung sowie die Einleitung und Durchführung von manualisierten, evidenzbasierten Therapien.

3.3 Einzelfallanalyse mit Schwerpunkt Zeitaufwand

[aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht]

3.4 Vergleich mit Beobachtungsstationen in anderen Kantonen

Für die weitere Ausrichtung der BEO-Bolligen lohnt sich ein Vergleich mit Beobachtungsstationen in anderen Kantonen. Der Übersichtlichkeit halber sind die Antworten der Leitungspersonen aus den beiden Zürcher Institutionen Gfellergut und Burghof sowie den Foyers Basel stichwortartig in Tabelle 4 zusammengefasst und werden den Kennwerten der BEO-Bolligen gegenübergestellt. Hervorzuheben ist für die beiden Zürcher Organisationen, dass es sich hier nicht um «reine» Beobachtungsstationen handelt, sondern dass die beiden Organisationen neben weiteren Angeboten auch eine Beobachtungsstation im Portfolio haben.

Der Abklärung, Betreuung und Unterstützung einer hoch belasteten Klientel wird in Deutschschweizer Beobachtungsstationen mit sehr unterschiedlichen Konzepten begegnet – bereits in der Wohnform weichen die befragten Organisationen voneinander ab. Entsprechend schwierig ist auch der Vergleich zwischen den Beobachtungsstationen für einzelne Merkmale, da Schwerpunkte anders gesetzt sowie Rollen, Prozesse und Strukturen in den verschiedenen Konzepten abweichend erfasst und unterschiedlich detailliert dokumentiert werden. Auch ein unterschiedlicher Grad der Standardisierung im Vorgehen wird beim Vergleich der Organisationen deutlich.

Tabelle 4 Vergleich BEO-Bolligen mit Beobachtungsstationen in anderen Kantonen

Kategorie	BEO-Bolligen	Foyers Basel	Gfellergut	Burghof
Zielgruppe und Belegung				
Zielgruppe [Ausschlussgründe]	♂ 12-20 Jahre	♀ 13-18 Jahren	♂ 15-19 Jahre	♂ 14-20 Jahre [Behinderung, Substanzabusus, psychiatrisch akut]
Wohnform(en)	Gastfamilie individuelles Wohnen	Wohngruppe mit Einzelzimmern	Wohngruppe	Wohnhaus mit Einzelzimmern
Mittl. Aufenthaltsdauer (Mte)	9	3-9 Monate – 2 Progressions- plätze für längere Aufenthalte zum selben Tarif	6	6-7
Anteil Zuweisungen ausserkan- tonal	20%		< 20%	> 50%
Kosten und Dokumentation [gekürzt]				
Dokumentationssysteme	MS Office	MS Office, EQUALS, Homesolu- tion (soll aber verändert werden)	MS Office	E-Case
Fachliche Zugänge				
Fixe Rollen pro Fall	1 Fallführung 1 Sozialpädagoge/in 1 Psychologe/in 1 Fachkraft Bereich Bildung	1 Fachkraft Bereich Bildung 1 Fallführung 1 Mitglied Leitungsteams Psychologe/in oder FachärztIn KJPP	1 Psychologe/in 1 Sozpädagoge/in 1 AbteilungsleiterIn [+ Team]	1 Psychologe/in 1 PsychiaterIn 1 GruppenleiterIn 1 Sozpädagoge/in 1 Berufsscoach 1 Fachkraft Tagesstruktur

Kategorie	BEO-Bolligen	Foyers Basel	Gfellergut	Burghof
Psychometrische Testverfahren	WISC-V, WAIS-IV oder SON-R CFT SEN YSR, CBCL, TRF VLMT Rey-Figur S-Wörter DRT-5 D-KEFS Stroop SLP oder Tower of London d2 WMS-R ZVT 5-Punkte Test D-KEFS 20 Questions WMS-R Blockspanne weitere Tests nach Bedarf	WISC-V oder WAIS-IV CFT EQUALS Testbatterie Routine: CBCL/YSR Maysi-2 JTCI Zufriedenheit Bei Bedarf: YPI, Sucht- und traumaspezifische Testverfahren aus EQUALS	variabel	d2-R WISE4 CFT-20-R CLT-II HSP 1-10 LGVT 5-12 Basis-Math 4-8 PCL-yv BDI-2 CBCL 11-18 HASW FOTRES 3
Sozialpädagogische Zugänge in Abklärung	unspezifisch/variabel	Unspezifisch/variabel – Stufenplan	unspezifisch/variabel	Förderplanung
Fallbesprechungen und Standortbestimmungen	Fallbesprechungen alle 3-4 W Verlaufssitz. nach 3 und 5 Mte Standortbest. nach 3 und 6 Mte	2-3 Standortbestimmung während des Aufenthaltes werden mit Zuweisern im Aufnahme-prozesse fest vereinbart (bei Bedarf auch mehr)	<i>variabel genutzte Gefässe</i> (Planungskonferenz, Triangel, Teamaustausch, Elternarbeit, Zielauswertung, Bezugspersonengespräch)	<i>fixe Standortbestimmungen</i> nach 1, 3 und 5 Mte

Weiter soll zum Vergleich in der Tabelle hervorgehoben werden, dass die anderen Beobachtungsstationen mit rund 6 Monaten Aufenthaltsdauer deutlich tiefer liegen als die BEO-Bolligen mit durchschnittlich 9 Monaten Aufenthaltsdauer. Mit Blick auf die übrigen Indikatoren kann die längere Aufenthaltsdauer in Bolligen wohl nicht nur auf eine möglicherweise höhere Intensität der Abklärung zurückgeführt werden. Die anderen Organisationen setzen teilweise auch bei 6 Monaten eine Schwelle nach der eine weitere Betreuung über einen anderen Zugang gefunden werden muss. Deutlich unterschiedlich sind auch die Anteile an ausserkantonalen Zuweisungen.

3.5 Interviews intern und extern

3.5.1 Interviews intern

Die Auswertung der Interviews mit den Mitarbeitenden unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und Disziplinen erfolgt im nachfolgenden Kapitel 4 zu zentralen Stärken und Schwächen. Die Interviews wurden transkribiert und qualitativ ausgewertet.

3.5.2 Zuweiserbefragung

Einschätzungen aus den Interviews mit den Zuweisenden werden im nachfolgenden Kapitel 4 mit den Ergebnissen aus den Interviews der Mitarbeitenden der BEO-Bolligen verknüpft, passende Zitate sind in den entsprechenden Tabellen ergänzt. Hier sollen jedoch nochmals einige Ergebnisse zusammengefasst werden, die spezifisch Zuweisende betreffen. Dazu ist festzuhalten, dass die interviewten Zuweisenden ein Spektrum an Perspektiven umfassen, von solchen, die sehr zufrieden mit dem Angebot der BEO-Bolligen sind, bis zu jenen, die aufgrund ihrer Erfahrungen keine Zuweisungen zur BEO-Bolligen mehr vornehmen wollen. Auch bezüglich Geschlechts der Interviewten und städtisch resp. ländlich geprägtem Setting der von ihnen repräsentierten Organisation ist die Stichprobe gut gemischt. Einige Ergebnisse sind unabhängig von der Zufriedenheit mit dem Angebot der BEO-Bolligen und werden übers Band hervorgehoben:

- Das Aufnahmeverfahren wird positiv bewertet und als sehr zügig wahrgenommen. Weiter werden die Angebote als individuell auf Jugendliche zugeschnitten und flexibel eingestuft. Gastfamilien seien passend gewählt und gut begleitet.
- Die Befragten bemängeln eine fehlende Transparenz in der Kommunikation, die sich bspw. in ungenügender Information über den aktuellen Stand der Abklärung und/oder einem Zuviel an Ansprechpersonen äussert. Es fällt bspw. das Stichwort «Riesen-Apparat». In diesem Zusammenhang ist auch erneut auf die zu knapp ausgefallene Darstellung der BEO-Bolligen im Internetauftritt zu verweisen.
- Wenig überraschend werden die Tarife als hoch angesehen. Es wird aber auch kritisiert, dass meist nicht nachvollziehbar ist, weshalb welcher Tarif verrechnet wird. Bisweilen würden für Jugendliche, die aus Sicht der Zuweisenden weniger Betreuungsaufwand bräuchten, höhere Tarife verrechnet. Wenn für diese Jugendlichen in der BEO-Bolligen intern eine andere Perspektive zum Betreuungsaufwand besteht, scheint damit erneut das Problem einer ungenügenden externen Kommunikation aufgegriffen. Entsprechend den durchgängig als hoch wahrgenommenen Tarife geben Befragte an, das Angebot der BEO-Bolligen nur zu wählen, wenn sie sich sicher sind, dass sie im vorliegenden Fall auch

eine Mehrheit der angebotenen Leistungen ausschöpfen können – was auch dem Auftragsverständnis der BEO-Bolligen entspricht.

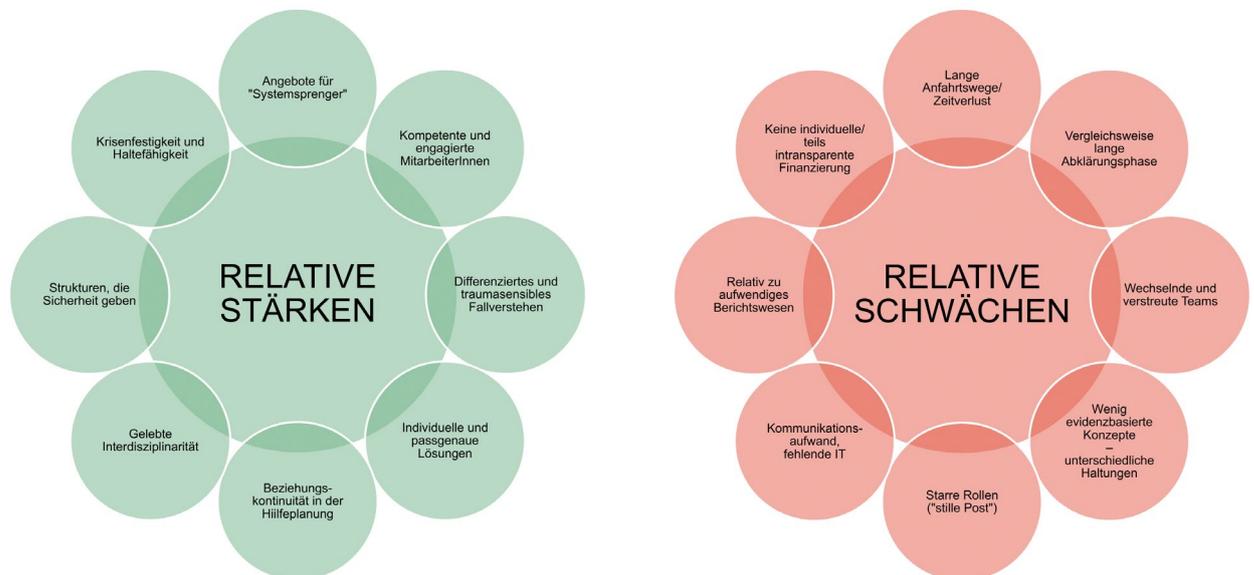
Uneinig ist man sich bei der Einschätzung der Abklärungsberichte und der darin vorgeschlagenen Massnahmen. Dass sie sehr umfassend sind, wird sowohl positiv als zu besserem Verständnis beitragend sowie auch negativ-ausufernd gewertet. Für die vorgeschlagenen Massnahmen wird vereinzelt kritisiert, dass die Angebote der BEO-Bolligen selbst meist im Vordergrund stünden und andere möglicherweise passendere Angebote nicht berücksichtigt wurden.

Neben einer Einschätzung zur aktuellen Lage der BEO-Bolligen wurden die Zuweisenden auch nach Wünschen für die Zukunft der BEO-Bolligen gefragt. Im Einklang mit der Perspektive der Mitarbeitenden wird hervorgehoben, dass die ganzheitliche, interdisziplinäre, systemische und prozesshafte Herangehensweise erhalten bleiben soll. Entsprechend der durchgängig hervorgebrachten Kritik besteht ausserdem der Wunsch, nach

- weniger Ansprechpersonen in der Kommunikation mit der BEO-Bolligen und nach
- transparent abgestuften Kostenpaketen.

Mehrere Befragte äussern zudem den Wunsch nach einem stationären Angebot der BEO-Bolligen gerade für die Anspruchsgruppe der unbegleiteten Asylsuchenden, die kaum in Gastfamilien zu vermitteln seien. Auch der Wunsch nach einem vergleichbaren BEO-Angebot für Mädchen im Kanton Bern wird vorgebracht.

4 Zentrale Stärken und Schwächen der BEO-Bolligen



4.1 Relative Stärken

Im folgenden Abschnitt werden die im Rahmen der Interviews präsentierten relativen Stärken kurz aus fachlicher Perspektive kommentiert und mit ausgewählten Zitaten, die diesen Sachverhalt belegen und anschaulich beschreiben, verknüpft.

4.1.1 Angebote für „Systemsprenger“

Aus der vorangehenden Beschreibung der Klientel der BEO-Bolligen wird bereits sehr deutlich, dass sich diese vor allem um Jugendlichen kümmert, die eine aussergewöhnlich hohe psychische Belastung und massive Probleme in vielen Lebensbereichen aufweisen. Dabei haben sie oft bereits vielfältige psychosoziale Hilfen erhalten, haben nicht selten auch bereits mehrere Heimplatzierungen durchlaufen und können von klassischen stationären Angeboten höchst wahrscheinlich nicht erreicht werden. Eine besondere Stärke der BEO-Bolligen ist es daher, eine ganz spezifische Zielgruppe von männlichen Jugendlichen anzusprechen, die einerseits so stark belastet ist, dass diese ein besonders intensives und interdisziplinäres Setting braucht, andererseits aber oft Schwierigkeiten in Gruppen hat. Sie kann sich somit um Jugendliche kümmern, die von «traditionellen Heimsettings» nicht im gewünschten Masse profitieren.

Als eine Beobachtungsstation mit dezentralen Wohnangeboten hat die BEO-Bolligen die Möglichkeit, ihr Angebot bezüglich Wohnsituation und Schulung sehr individuell an die Bedürfnisse der Klienten anzupassen. Dadurch kann zum Beispiel das Ausmass, mit dem ein Klient

mit den Anforderungen einer Gruppe konfrontiert wird, leichter dosiert werden. Die Anforderungen können, wenn sich der Jugendliche stabilisiert und mehr solche Kompetenzen entwickelt hat, schrittweise gesteigert werden, so dass man ihn nach und nach wieder in unsere Gesellschaft sowie schulische und berufsintegrierte Settings integrieren kann, ohne ihn zu überfordern und erneute Misserfolgserlebnisse zu riskieren. In der BEO-Bolligen passt sich das pädagogische Angebot bestmöglich an die Anforderungen der Jugendlichen an und es wird von den Jugendlichen nicht erwartet, dass die Jugendlichen sich an das System der sozialpädagogischen Hilfen anpassen. Durch den individuellen Zugang ist es oft auch möglich, Jugendliche, die bereits viele Stationen durchlaufen und mehrere «Hilfssysteme» gesprengt haben, in das System der BEO-Bolligen zu integrieren und dort zu halten.

Vielleicht sollte gerade die Abgrenzung zu traditionellen Heimen und die spezifische Indikation für höchst belastete männliche Jugendliche, bei denen ein sozialpädagogisches Gruppensetting nicht indiziert ist, noch mehr betont werden, da dies eine wichtige Lücke in der Versorgungslandschaft schließt. Es gibt eine sehr breite Zielgruppe von Jugendlichen, die von einer familiennäheren Platzierung bei zeitgleicher maximaler Unterstützung der schulischen und beruflichen Integration sehr profitieren könnten. Dies zeigt sich nicht nur in den quantitativen Auswertungen sondern lässt sich ebenfalls aus den qualitativen Aussagen sowohl von der Funktionsträgerebene der BEO-Bolligen als auch den Zuweisern ableiten.

4.1.2 Kompetente und engagierte Mitarbeitende

Eine besondere Stärke der BEO-Bolligen ist, dass sich viele Mitarbeitende in allen Funktionen sehr stark mit dem Konzept identifizieren und es tragen, auch da sie dieses mitentwickelt haben. Diese Partizipation bei der Ausgestaltung des Konzeptes und der innovative Charakter des Konzeptes führen sicherlich auch dazu, dass viele Mitarbeitende bereit sind, sich überdurchschnittlich stark zu engagieren. Die Arbeit in der BEO-Bolligen fordert von den Mitarbeitenden sehr selbständiges, autonomes und selbstorganisiertes Arbeiten und überträgt gerade den fallführenden SozialpädagogInnen und Bereichsleitern viel Verantwortung. Sehr viele Mitarbeitende verfügen über viele und unterschiedliche Zusatzqualifikationen, die PsychologInnen verfügen oder erwerben den Fachtitel für Psychotherapie und viele SozialpädagogInnen verfügen über systemische oder traumapädagogische Zusatzqualifikationen.

Die fachlichen und persönlichen Anforderungen, insbesondere an die SozialpädagogInnen in der Begleitung von Gastfamilien und anderen Wohngruppen, sind sehr hoch. Es werden Fertigkeiten aus dem Bereich der Supervision, Fallberatung und viele Kompetenzen im Bereich der sozialpädagogischen Diagnostik sowie der interdisziplinären Zusammenarbeit benötigt. Die Mitarbeitenden verfügen über viel Erfahrung, was auch dazu führt, dass sie sich auch von extremen Verhaltensweisen der Jugendlichen oft relativ unbeeindruckt zeigen sowie ruhig und handlungsfähig bleiben können. Alle diese Kompetenzen benötigen umfangreiche und spezifische Praxiserfahrungen, die nur unter Anleitung von sehr erfahrenen Fachkräften gelernt und weiterentwickelt werden können. Für die BEO-Bolligen bedeutet dies, dass die von ihr ausgebildeten Mitarbeitenden ein immenses Kapital darstellen und es vermutlich sehr schwierig ist, Personalfluktuationen rasch gleichwertig zu ersetzen, da das Stellenprofil sehr gefragt ist und die Kompetenzen in vielen sozialpädagogischen Arbeitsfeldern nicht automatisch entwickelt werden.

Es ist daher wichtig, weiterhin eine gute Balance aus erfahrenen und jungen Mitarbeitenden, die ausgebildet werden, zu halten und auch in Phasen des Umbruchs darauf zu achten, dass die Mitarbeiterfluktuation insbesondere im sozialpädagogischen Bereich möglichst gering

bleibt. Im psychologischen Bereich ist dies vermutlich gerade bei den jungen PsychologInnen, die Erfahrungen sammeln, unvermeidbar. Wenn die StelleninhaberInnen der BEO-Bolligen an andere Stellen im Kanton wechseln, ist dies auch eine Form von Netzwerkarbeit/-pflege. Das ungewöhnlich hohe Engagement der Mitarbeitenden wird sowohl von den externen Zuweisern, den Kooperationspartnern in der Psychiatrie und den Fach- und Leitungskräften der BEO selbst attestiert.

4.1.3 Differenziertes und traumasensibles Fallverstehen

Die Funktionsträger aller Fachdisziplinen in der BEO-Bolligen sind sich sehr bewusst, dass sie häufig mit Jugendlichen konfrontiert sind, die sehr belastete Beziehungserfahrung und viele Beziehungsabbrüche erlebt haben und dass es für viele dieser Jugendlichen von entscheidender Bedeutung ist, korrigierende Beziehungserfahrung zu machen. Deshalb betonen sie auch durchgängig, wie wichtig es ist, dass die Jugendlichen, die sich oft in einer akuten Krisensituation befinden, erst einmal stabilisiert und beruhigt werden müssen. Allgemein wird mit den Jugendlichen sehr stabilisierend und beziehungsorientiert gearbeitet und sehr viel Wert auf ein tiefgreifendes Fallverständnis gelegt. Auch hoch problematische Verhaltensweisen werden hinsichtlich möglicher Auslöser und möglicher guten Gründen für das Verhalten analysiert, erst dann werden pädagogische Massnahmen und eine entsprechende Veränderung bei der Hilfeplanung vorgenommen. Ein solches Fallverständnis und die intensive Analyse der Bedürfnisse hinter dem Problemverhalten erhöht die Haltefähigkeit in der Institution und führt dazu, dass die Fachkräfte und betreuenden Wohnsettings eine hohe Toleranz und Ausdauer auch gegenüber sehr herausfordernden Verhaltensweisen der Jugendlichen entwickeln, da sie deren Funktionalität und Entwicklungslogik erkennen können.

Aus dem traumapädagogischen Ansatz lassen sich einerseits sehr viele Hinweise für ein differenziertes Fallverständnis herleiten, aber auch zur konkreten Stabilisierung und Förderung im pädagogischen Alltag. Das besonders Innovative am traumapädagogischen Ansatz ist ja auch die konkrete Anwendung des psychotraumatologischen Wissens zum besseren Verständnis des Interaktionsverhaltens von Jugendlichen und zur gezielten administrativen, fachlichen und emotionalen Unterstützung der Fachkräfte, die unmittelbar mit den traumatisierten Klienten interagieren. Durch die traumapädagogische Haltung und Methoden können die Fachkräfte die Gastfamilien gut in ihrem Interaktionsverhalten unterstützen.

Die Bedeutung dieses verständnisvollen Ansatzes wird vor allem von den Fachkräften der BEO-Bolligen und den Gastfamilien angeführt, wie die folgenden Zitate zeigen.

4.1.4 Prozesshafte Abklärung, individuelle und passgenaue Lösungen

Durch die prozesshafte Abklärung und Platzierung in einem geeigneten Setting – von der eigenen Familie über unterschiedliche Formen von Gastfamilien bis zu intensiv betreuten sozialpädagogischen Angeboten – ist es sehr viel einfacher, für jeden Jugendlichen eine individuelle interdisziplinäre Hilfeplanung zu betreiben und die diagnostischen Erkenntnissen fortlaufend für eine bessere Anpassung des Settings an die Bedürfnisse des Jugendlichen zu nutzen. Hier ist es auch von Vorteil, dass keine strikte Trennung zwischen stationären und «ambulanten bzw. aufsuchenden» Angeboten erfolgt und diese aus einer Hand ganz nach den Bedürfnissen des Falles angeboten werden.

Sowohl die schulischen Anforderungen als auch die Therapie und Unterstützungsmöglichkeiten können den spezifischen Bedürfnissen des einzelnen Jugendlichen angepasst und die Belastungen somit leichter dosiert werden. Insbesondere im schulischen Bereich können dadurch viele Jugendliche mit hoch belasteten Schulkarrieren und jahrelanger Schulvermeidung erfolgreich wieder an schulisches Arbeiten herangeführt werden (sh. Zitate der HeilpädagogInnen). Auch die pädagogischen, therapeutischen Ressourcen können ganz nach den Erfordernissen des jeweiligen Falles eingesetzt werden, entweder zur Stabilisierung oder um einen weiteren Entwicklungsschritt vorzubereiten und zu realisieren. Bereits bei der Auswahl des Wohnsettings können die pädagogischen Bedarfe der Jugendlichen berücksichtigt werden. Andererseits kann mit dem Jugendlichen auch ganz gezielt an den Fertigkeiten gearbeitet werden, die er braucht, um sich in dieses Setting gut und nachhaltig integrieren zu können. Durch die Möglichkeit, sehr leicht und früh im Abklärungsprozess individuelle Lösungen umsetzen zu können, fühlen sich die Jugendlichen gesehen und wertgeschätzt, was sie beruhigt und die Motivation für die Zusammenarbeit erhöhen kann, zumal eine Anpassung an die Bedürfnisse ja nicht bedeutet, dass man den Jugendlichen nicht mit seinem Fehlverhalten konfrontiert.

Hier zeigt sich, dass die BEO-Bolligen auch viel investiert, um kreative Lösungen umzusetzen, die Ressourcen des Herkunftssystems und des Jugendlichen zu nutzen und weiter zu fördern. Die Mitarbeitenden sind hier sehr offen und flexibel, setzen sich sehr für individuelle Lösungen ein, z.B. indem Jugendliche in neue Sportgruppen begleitet oder Fahrdienste gemeinsam mit den Gastfamilien organisiert werden, um den Jugendlichen weiterhin den Besuch seiner Band, seines Fussballtrainings und -matches zu ermöglichen. Sie sind oft auch bereit, ihre Arbeitszeiten den Anforderungen kreativen, individuellen Lösungen anzupassen. Die Jugendlichen bemerken natürlich, dass dieses Bemühen und Engagement speziell auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet ist, was sicher ein relevanter Wirkfaktor für die Arbeit in der BEO-Bolligen ist.

4.1.5 Beziehungskontinuität in der Hilfeplanung

Ausgehend von der Annahme, dass die Jugendlichen, die von der BEO-Bolligen betreut werden, einerseits traumatische Beziehungserfahrungen und -abbrüche in ihrem Herkunftssystem durchleben mussten und andererseits auch im Hilfesystem bereits erlebt haben, dass wiederholt Massnahmen aus verschiedenen Gründen abrupt und unplanmässig beendet wurden, ist die Gestaltung eines sicheren Ortes mit möglichst hoher Beziehungskontinuität ein zentrales Bemühen der BEO-Bolligen. Auf die Beziehungskontinuität in der Hilfeplanung wird auf mehreren Ebenen sehr viel Wert gelegt. Zum einen bekommt jeder Jugendliche eine/n Psychologin, eine Lehrperson und eine/n Sozialpädagoge/in zugeteilt, die ihn auch weiter begleiten. Falls sich im Abklärungsprozess zeigt, dass der Jugendliche eine Anpassung oder Veränderung des Wohnsettings oder ein Timeout benötigt, stehen ihm immer dieselben Fachkräfte zur Verfügung, um solche Übergänge zu begleiten. Die zweite Ebene betrifft das Bestreben, den Jugendlichen Übergänge und Abbrüche, wenn sie sich einmal eingelebt haben, möglichst zu ersparen, weshalb oft versucht wird, dass die Jugendlichen nach der Abklärungsphase weiterhin in der Gastfamilie wohnen können und dort auch schon im Rahmen der Abklärungen in schulische/berufliche Angebote vor Ort integriert werden, was sicher der wertvollste Teil des Konzeptes ist.

4.1.6 Gelebte Interdisziplinarität

Das Team der BEO-Bolligen ist interdisziplinär aufgestellt und es arbeiten nicht nur verschiedene Professionen sondern auch innerhalb der Professionen Fachkräfte mit unterschiedlichen Weiterbildungen und Kompetenzen zusammen, die sich ergänzen. Zudem sind die Mitarbeitenden der BEO-Bolligen gut vernetzt und können bei Bedarf Fachwissen von Kooperationspartnern abrufen. Insbesondere über die Kinder- und Jugendpsychiatrie des UPD Bern kann auch kinder- und jugendpsychiatrisches, psychopharmakologisches und forensisches Fachwissen niederschwellig integriert werden.

Die Erkenntnisse aller Fallbeteiligten fliessen gleichwertig und -würdig in die Fallbesprechungen ein und werden dort zu einer umfassenden, gemeinsamen Faldefinition zusammengeführt, woraus dann Interventionsideen für jede Profession gemeinsam entwickelt und Verantwortlichkeiten definiert werden. Durch die enge Zusammenarbeit von Sozialpädagogik, Psychologie und Psychiatrie kann vor allem ein rascher Transfer von therapeutischen Fortschritten in die Lebenswelt der Jugendlichen sichergestellt und neue Fertigkeiten können konkret eingeübt und umgesetzt werden.

Die Interdisziplinarität zeigt sich auch in der Haltung der einzelnen Professionen. Es wird deutlich, dass jede Profession eine hohe Wertschätzung für die Arbeit der jeweils anderen Profession hat und sich über die Jahre ein breites Repertoire darin angeeignet hat, mit der anderen Profession zusammenzuarbeiten sowie mit eigenen, fachübergreifenden Interventionen die gemeinsamen Ziele zu erreichen. So können die PsychologInnen die sozialpädagogischen Ressourcen gut nutzen und die sozialpädagogischen Fachkräfte haben sich ein breites Spektrum an lebensweltorientierten Interventionen für verschiedene psychiatrische Symptome angeeignet.

4.1.7 Strukturen, die allen Beteiligten Sicherheit geben

Sehr eng mit der Haltefähigkeit assoziiert ist auch, dass es innerhalb der BEO-Bolligen klare Strukturen und umschriebene Prozesse gibt. Die präsenten Leitungskräfte und ein Bereitschaftsdienstsystem geben den Beteiligten auch im Aussendienst viel Sicherheit. Die Mitarbeitenden fühlen sich in ein Team eingebunden, das sie unterstützt, und haben den Eindruck, dass Entscheidungen im Team getroffen und getragen werden. Durch die enge Unterstützung und die verlässlichen Abläufe können auch komplexe und herausfordernde Fälle getragen werden. Es scheint immer möglich zu sein, in Krisensituationen konkrete Unterstützung oder nach schwierigen Situationen die notwendige emotionale Unterstützung zu bekommen. Die Kompetenz und Erfahrung der Leitungspersonen werden von den Mitarbeitenden als sehr sicherheitsstiftend wahrgenommen.

4.1.8 Krisenfestigkeit und Haltefähigkeit

Die BEO-Bolligen hat viel Erfahrung mit Krisen und ist in der Lage, ihr Setting sehr schnell auch an sehr schwer belastete Jugendliche anzupassen. Die Gastfamilien bekommen viel und vor allem unmittelbare Unterstützung im Krisenfall durch ein gut funktionierendes Pikettdienstsystem durch die Kooperation mit der Viktoria-Stiftung und der KJPP des UPD Bern.

Für die Haltefähigkeit ist natürlich auch die bereits beschriebene innere Sicherheit der Mitarbeitenden entscheidend. Ausserdem ist für die Haltefähigkeit der BEO-Bolligen von Vorteil, dass die Fachkräfte nicht unmittelbar den eskalierenden Situationen ausgesetzt sind und es für sie in Krisensituationen daher noch eher möglich ist, eine Beziehung zum Jugendlichen zu halten, wiederaufzubauen und auf viele Krisen in den Gastfamilien oder in der Schule aus einer eher moderierenden Position heraus deeskalierend zu reagieren sowie im Zweifelsfall eine alternative Wohnmöglichkeit und eine örtliche Trennung für begrenzte Zeit innerhalb des Systems als Krisenintervention organisieren zu können. Beispielsweise kann mit den Jugendlichen in Form eines Timeouts – oder besser Time-Ins – in einer Wohnung der BEO-Bolligen mit der engen Begleitung durch eine Fachkraft realisiert werden. Die Jugendlichen können dort einige Tage übernachten bis die Situation in ihrer Gastfamilie geklärt ist. Zudem besteht auch die Möglichkeit, in einer schweren Krise von einer Wohnform von einer Gastfamilie in eine andere Gastfamilie oder betreutes Wohnen zu wechseln und sich dabei von demselben Abklärungsteam betreuen zu lassen. So kann trotz eines Wechsels des Wohnsettings dennoch eine gewisse Beziehungskontinuität zu den Fachkräften aufrechterhalten werden.

4.2 Relative Schwächen

4.2.1 Lange Anfahrtswege/ Zeitverlust für Mitarbeitende und Klienten

Ein zentraler Nachteil des Konzeptes mit dezentralem Wohnen ist zwangsläufig, dass oft eine erhebliche Distanz von dem von Gastfamilien betreutem Wohnsetting zu den Schul- und Therapieräumen liegt und sowohl die Jugendlichen als auch die sozialpädagogischen Fachkräfte sehr viel Zeit für die Fahrt zwischen Gastfamilie und BEO-Bolligen aufbringen müssen.

Bei den Jugendlichen sind die langen Anfahrtswege verbunden mit frühem Aufstehen und langen kräftezehrenden Anfahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Diese Belastung wird in Form von Müdigkeit und Gereiztheit auch in die Schule und den psychologischen Bereich getragen. Die Fahrwege und das Umsteigen am HB Bern verführen natürlich auch dazu, sich anderen Jugendlichen anzuschliessen und mit diesen in Bern abzuhängen. Ausserdem führen sie natürlich auch dazu, dass immer wieder Termine bei den Fachkräften in Psychologie und Psychiatrie ausfallen und kaum noch am selben Tag kompensiert werden können.

Bei den Fachkräften sind die langen Fahrzeiten auch ein ganz erheblicher Kostenfaktor, da die Arbeitskräfte in manchen Wochen mehr als einen Arbeitstag mit 8 Stunden im Auto verbringen können. Die langen Fahrzeiten erschweren auch die Kommunikation im Team, die Terminfindung und die Steuerung der Arbeitszeiten etc. Es geht insgesamt durch die langen Fahrwege einfach zu viel Zeit verloren, die man effizienter am Klienten einsetzen könnte.

Die langen Anfahrtswege und die dezentrale Lage der BEO-Bolligen erschweren sicherlich auch die Elternarbeit, da es für viele Eltern ein relativ hoher Zeit- und Energieaufwand ist, Termine in Bolligen wahrzunehmen. Die Lage der BEO-Bolligen ist für eine Homebase, von der die Fachkräfte in die Gastfamilien und Wohnungen der Jugendlichen ausschwärmen, nicht optimal. Hier wäre eine zentralere Lage, auf der die Fachkräfte auf dem Weg zwischen zwei Gastfamilien sowieso vorbeikommen würden, wesentlich besser. Es wurden bereits schon viele Versuche unternommen, den Fahrtaufwand zu reduzieren und zusätzliche Büros anzumieten. Diese Bemühungen sollten fortgesetzt, nochmals analysiert sowie gegebenenfalls reanimiert und bei der zukünftigen Immobilienstrategie berücksichtigt werden.

4.2.2 Vergleichsweise lange Abklärungsphase

Die Abklärungsphase in der Beobachtungsstation ist, verglichen mit dem Aufenthalt in anderen Durchgangs- und Beobachtungsphasen, relativ lang. Es ist nicht immer transparent nachzuvollziehen aus welchen guten Gründen die Abklärungsphase gerade diese Zeit beansprucht, was insbesondere bei den Fällen, bei denen dann auch noch eine Begleitung in der BEO-Bolligen erfolgt, teilweise schwer nachzuvollziehen ist, warum der Übergang genau zu diesem Zeitpunkt und nicht früher stattfindet. Der Komplexitätsgrad der Fälle mit vielen Krisen, sehr unklaren Aufträgen und wenig geordneten Informationen zur Vorgeschichte führen teils auch in anderen BEOs immer wieder zu längeren Aufenthalten. Insbesondere der Mangel an geeigneten Anschlusslösungen führt auch dort zum Ausbau von Progressionsplätzen etc.

Der Kommunikationsaufwand ist durch das dezentrale Konzept und die prozesshaften Abklärungen natürlich sowieso grösser, da immer auch Zeit in die Stabilisierung der Situation vor Ort investiert werden muss, was sicherlich eine Erklärung für eine längere Abklärung, aber nicht für den Übergang und die Definition der Abklärungsphase zur Platzierung ist. Dennoch stellt sich die Frage, ob der Wunsch nach einer umfassenden Abklärung oder nicht eher die Stabilisierung und Einleitung einer dauerhaften und tragfähigen Anschlusslösung die Zuweisungsgründe für die BEO-Bolligen sind, weshalb vielleicht der Fokus viel mehr auf diese prozesshafte Platzierung gelegt werden sollte.

4.2.3 Wechselnde und verstreute Teams

Ein weiterer Nachteil der sehr individuellen Lösungen ist, dass sich immer wieder neue Konstellationen von Wohnsetting, Lehrpersonen, Agogik, Sozialpädagogik und Psychologie finden müssen und sich die Abklärungsteams somit für jeden Fall immer wieder neu bilden bzw. in unterschiedlichen Konstellationen mehrere Fälle bearbeiten. Das bringt natürlich einerseits eine gewisse Abwechslung, führt aber andererseits auch dazu, dass Haltungen und Arbeitsweisen immer wieder neu aufeinander abgestimmt werden müssen – was sicherlich in jedem Fall Zeit und Energie kostet. Zudem kann natürlich das Potential des ganzen Teams gar nicht unmittelbar für einen Fall genutzt werden, da manchmal die Konstellationen so sind, dass die Mitarbeitenden mit den Kompetenzen beispielsweise nicht dort eingesetzt werden, wo ihr Fachwissen gebraucht wird. Schon räumlich liegen die Büros der Personen, die viel miteinander arbeiten, gar nicht räumlich beieinander.

Auch die Jugendlichen brauchen teilweise etwas Zeit um zu erkennen, wer für wen zuständig ist. Ausserdem führt es natürlich auch dazu, dass es noch viel schwieriger ist, gewisse Standards zu implementieren und zu kontrollieren, wenn sich immer wieder neue Konstellationen ergeben. Evtl. führen die häufig wechselnden Teams auch dazu, dass gewisse Konflikte, deren Lösung zu einer Qualitätsentwicklung beitragen könnten, in den Teams nicht ausgetragen werden, da jeder Beteiligte denkt, dieser Aufwand lohnt sich für diesen Fall gar nicht mehr und nächsten Monat arbeite ich eh mit anderen Kollegen in einer anderen Konstellation. Viele Mitarbeitende der BEO-Bolligen haben beschrieben, dass die Qualität und die Freude an der Arbeit nicht unwesentlich davon abhängen, in welchen Teamkonstellationen man arbeitet, wie viele der folgenden Zitate belegen. Auch in den Aussagen der Gastfamilien und Zuweiser wird deutlich, dass viel von den zuständigen Fachpersonen in der BEO-Bolligen abhängig ist, weshalb geprüft werden sollte, inwiefern kleinere, feste Abklärungsteams, die oft mit denselben Wohnformen zu arbeiten, nicht auch Vorteile bringen könnten.

4.2.4 Wenig evidenzbasierte Konzepte – unterschiedliche Haltungen – kaum strukturierte Qualitätssicherung und konsequente Verlaufsbeschreibungen

Gerade auch bei der quantitativen Datenanalyse wird rasch sichtbar, dass es kaum Massnahmen zur Sicherung und Überprüfung der Ergebnisqualität der BEO-Bolligen gibt. Besonders für ein so neuartiges und innovatives Angebot wäre es eigentlich wichtig, die Wirkung der Intervention zu belegen und Verlaufsdaten zu sammeln. Zum Beispiel könnte über einfache Prä-Post-Messungen oder katamnestische Untersuchungen die Effektivität, Effizienz und die langfristige Wirkung der Intervention beschrieben werden. Gerade für Jugendliche mit einer solch schlechten Selbstwahrnehmung wie in der BEO, wäre es auch klinisch wichtig, die Verläufe, die Zieldefinition und Zielerreichung mit den Jugendlichen regelmässig visualisieren und besprechen zu können. Es wird auch eine systematische Befragung zur Zufriedenheit der Klienten erwogen, was gerade in Anbetracht der Tatsache, dass die BEO-Bolligen ja auch mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Wohnsettings zusammenarbeitet, eigentlich eine wichtige Informationsquelle ist, um Wohnsettings, die bei den Jugendlichen nicht gut ankommen, ausschliessen zu können.

Auch bei der Sicherung der Prozessqualität fällt auf, dass sich die BEO sehr auf ihre traditionellen und vertrauten Konzepte verlässt und kein besonderes Interesse an vielen Veränderungen der Konzepte hat – was bei den sehr individuellen Zugängen vielleicht auch gar nicht so leicht umzusetzen und nötig ist, da ja je nach Bedarf Interventionen ausgewählt werden können und jede/r Psychologe/in das einsetzt, was sich in der gemeinsamen Falldefinition als indiziert erwiesen hat. Viele Traditionen werden von den Beteiligten offenbar auch als sehr wertvoll erlebt. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass schon seit vielen Jahren der gleiche Supervisor tätig ist.

Dies bedeutet nicht, dass sich die einzelnen Mitarbeitenden nicht sehr mit aktuellen Trends auseinandersetzen. Fast alle besuchen kontinuierlich Weiterbildungen und es scheint einen regen Austausch über aktuelle Konzepte zu geben – es werden ja durchaus auch evidenzbasierte Konzepte praktiziert, nur eben nicht systematisch in das Gesamtkonzept für alle Fälle integriert und nach aussen beworben.

Insgesamt richtet sich die BEO-Bolligen trotz der Kooperationen mit dem UPD bei der Auswahl der Therapien dennoch relativ wenig an evidenzbasierten Therapiekonzepten aus, obwohl dies nachweislich die Wirksamkeit dieser Massnahmen erhöht (James, 2014; De Swart et al., 2012). Die Gründe hierfür sind vielfältig, zumeist behindern der hohe Aufwand, etwas wirklich zu implementieren, und das stark heterogene, oft komorbide Klientel die Einführung von traumapädagogischen Konzepten.

Im deutschsprachigen Raum kommt noch hinzu, dass sich die Sozialpädagogik wissenschaftlich stark aus der humanistischen Geisteswissenschaft und der Antipsychiebewegung heraus (weiter-)entwickelt hat, was zu einer gewissen theoretischen Skepsis gegenüber dem naturwissenschaftlichen Modell der evidenzbasierten Medizin führt.

Damit sind sie nicht allein. Allgemein werden in der Jugendhilfe im ganzen deutschsprachigen Raum viel zu wenig evidenzbasierte Konzepte eingesetzt (vgl. James, 2014; Schmid, 2013), was vermutlich neben einer gewissen Skepsis gegenüber naturwissenschaftlicher Überprüfung vor allem an der Heterogenität und Komorbidität der Klienten in der Jugendhilfe liegt. Die Skepsis an traditioneller Psychotherapieforschung in der Anwendung auf sehr komplexe Fälle wie in der BEO wird ja auch von anderen Autoren (Schmid, 2012; Lilienfeld et al., 2018) geteilt und gipfelt im Kazdin-Zitat «Psychotherapy is really good, but not for patients». De facto ist es

trotzdem wichtig, klare wissenschaftlich evaluierte Konzepte konsequent für einzelne Symptome anzuwenden und gewisse Standards einzuführen. Gerade weil es ja individuelle Therapiepläne für die Jugendlichen gibt, bestünde eigentlich durchaus die Möglichkeit, verschiedene evidenzbasierte standardisierte Therapiebausteine einzeln oder als Gruppeintervention anzubieten.

Viele PsychologInnen haben durchaus den Ausbildungsstand, um evidenzbasierte Therapien anzubieten, scheinen aber Hemmungen zu haben, mit dieser Expertise auch aktiver zu werben – hier würde vielleicht gerade bei den dezentralen Strukturen und individualisierten Therapieplänen ein Potential der BEO-Bolligen liegen. Die Implementierung benötigt zwar eine nicht unerhebliche Investition an zeitlichen Ressourcen und evtl. Weiterbildungen, führt aber in der Regel zu einer deutlichen Verbesserung der therapeutischen Wirksamkeit und kann auch Zuweisungen von bereits abgeklärten Patienten mit diesen Problemen führen.

4.2.5 Starre Rollen („stille Post“)

Um sicherzustellen, dass alle am Fall Arbeitenden alle relevanten Informationen bekommen und andererseits das Herkunftssystem der Klienten, die Gastfamilien und die Zuweiser nur einen primären Ansprechpartner haben, wurden Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten für die Kommunikations- und Entscheidungswege definiert und implementiert. Dies führt dazu, dass manche Entscheide relativ lange benötigen, da vorher die Information alle erreicht haben muss und auf ein Feedback oder Okay der anderen Fallbeteiligten und Leitung gewartet werden muss. Prozesse und Entscheidungen ziehen sich dadurch in die Länge, wenn man möchte, dass sich die Fachkräfte sicher fühlen und die Entscheidungen gut im Team abstimmen können.

In der Praxis ergeben sich daraus mehrere Herausforderungen: Erstens ist es eine grosse Verantwortung, alle relevanten Informationen immer zeitnah weiterzugeben, und schon die Verschiebung eines Termins scheint relativ viele Telefonate zu benötigen. Es entsteht also auch viel Stress durch diese Kommunikationsstruktur. Ein anderes, vermutlich gravierenderes Problem könnte sich daraus ergeben, dass ganz viel Information im Team immer wieder übergeben werden muss, was dazu führen kann, dass Interpretationen, Gewichtungen und Haltungen einer Person den Informationsfluss wesentlich beeinflussen und andere wichtige Aspekte dadurch vielleicht zu wenig beachtet werden. Insbesondere kann das auch dazu führen, dass gewisse, evtl. von anderen Fachkräften und Professionen im Team als wichtig erachtete Informationen gar nicht erhoben und erfragt werden, da diese vom primären Ansprechpartner nicht als bedeutsam eingeschätzt werden. Zudem entsteht natürlich zwangsläufig ein gewisser «Stille Post-Effekt», d.h. ein Teil der Informationen geht zwangsläufig verloren oder verändert sich, wenn diese über mehrere Stationen weitergetragen werden.

Viele dieser Kommunikationsprobleme sind natürlich auch veraltet und nicht spezifisch an die Bedürfnisse von aufsuchend arbeitenden Teams ausgerichtet. Vermutlich könnte man Teile der Stillen Post und des Informations- und des Kommunikationsstresses reduzieren.

4.2.6 Kommunikationsaufwand, fehlende, veraltete IT- Infrastruktur

Ein wesentliches Problem für die alltägliche Arbeit der BEO-Bolligen besteht darin, dass alle involvierten Fachkräfte, die ja parallel mehrere Fälle begleiten, möglichst alle auf dem gleichen Informationsstand sind und sich zeitnah koordinieren können, um das weitere Vorgehen gemeinsam abzustimmen. Hierbei ist ein zentrales Problem, dass die Fachkräfte bezüglich IT und digitalen Kommunikationssystemen gar nicht grundsätzlich und spezifisch für eine aufsuchende Arbeit ausgerichtet sind – einige Fachkräfte scheinen noch mit privaten Mobiltelefonen und Papierkalendern zu arbeiten. In den letzten Jahren wurde zwar erheblich in die Hardware für Notebooks der Mitarbeitenden etc. investiert und es ist inzwischen möglich, auch sicher von aussen auf das Netzwerk der BEO-Bolligen zuzugreifen und Skype für Videokonferenzen zu nutzen. Die Software scheint aber viel zu unspezifisch für die komplexen Bedarfe der BEO.

Zum Beispiel wäre es wichtig, dass es ein Dokumentationssystem für jeden Jugendlichen gibt, in welches alle Beteiligten niederschwellig von überall datengeschützt dokumentieren können. Teilweise müssen Dokumentationen auch mehrmals durchgeführt werden. Wichtige diagnostische Informationen aus der Anamnese können dort in der Regel so dokumentiert werden, dass sie später automatisch in Berichte übernommen werden können. So könnte der Eintrag einer Gastfamilie „XY hat das Familiengespräch gestern sehr beschäftigt, hat dann wohl noch gekiffert und ist heute Morgen nicht gut aus dem Bett gekommen und wird daher eine Stunde später in der BEO/Schule erscheinen“ dazu führen, dass man das Programm umgestellt und seine Psychologin ihn um 9 Uhr empfängt, um das Familiengespräch mit ihm vorzubereiten und ein Zeitfenster für die geplanten Schulaufgaben in seiner Freizeit gefunden werden muss.

Ausserdem würde es Terminabsprachen sehr erleichtern und viele Fahrtzeiten sparen, wenn Termine relativ unaufwendig online koordiniert werden und einzelne Mitarbeitende für Videokonferenzen zugeschaltet werden könnten, so dass der Fallführende bei Bedarf einfach alle Fallbeteiligten zu einem Termin oder Videoschaltung mit einem Blick in die Onlineagenden einladen kann. Die vielen Präsenzsitzungen und ausgefallenen Termine sind vermutlich, insbesondere in der Kombination mit den langen Anfahrtszeiten, eine der Hauptursachen für Effizienzverluste. Vermutlich bekommen viele Anwesende in teuren und aufwendigen Sitzungen viele Informationen, die für sie im Moment gar nicht relevant sind sondern nur einen kleinen Teil des Teams betreffen.

Die langen Fahrtzeiten und Anforderungen an die Selbstorganisation führen vermutlich auch dazu, dass sich die Mitarbeitenden ihre Zeiten unterschiedlich einteilen und sich viele sicherlich eher zu stark engagieren. Elektronische Agenden für alle Fachkräfte könnten hier eine höhere Transparenz über Arbeitszeiten ermöglichen. Zudem könnte es viel leichter sein, den Aufwand pro Fall zu belegen, was vielleicht auch eine gute Dokumentationsgrundlage für Abrechnungen von ambulanten Leistungen in einem Phasenmodell sein könnte und es auch leichter machen könnte die Kosten in den anderen Phasen zu legitimieren.

4.2.7 Relativ zu aufwendiges Berichtswesen und viel psychologische Diagnostik

In jedem Bereich mit interdisziplinären stationären Abklärungen wird der hohe Arbeitsaufwand für die Berichte und das Ineinandergreifen der Fachdisziplinen bei der Berichtserstellung kritisiert. So auch in der BEO-Bolligen. Hier scheint der Aufwand aber besonders für die testpsychologischen Untersuchungen unverhältnismässig hoch zu sein. Es wird eine sehr grosse Zahl von Tests beschrieben, die vermutlich nur einen kleinen Teil der Zuweiser interessieren. Oft sind die Ergebnisse ja auch gar nicht auffällig und für die Entscheidungen irrelevant.

Es wäre vielleicht sinnvoll, ein gestuftes Vorgehen bei den Testungen zu praktizieren, nur bei auffälligen Screenings weitere tiefergehende Testverfahren zu realisieren und in den Berichten nur eine kurze Zusammenfassung der Befunde zu verschriftlichen – mit dem Hinweis, dass man interessierten und kompetenten Empfängern die originalen Testergebnisse zukommen lassen kann.

Es fehlt auch ein IT-System, welches kontinuierlich gepflegt wird und am Ende bereits eine Grundlage für einen Bericht liefert. Allgemein stellt sich nicht nur in der BEO-Bolligen die Frage, was sich die Zuweiser und Empfänger wünschen und ob in einer guten interdisziplinären Zusammenarbeit nicht eine Fachkraft auf Basis der Verlaufsdocumentationen den ganzen Bericht schreiben kann und die anderen Professionen diesen dann nur noch ergänzen/visieren.

4.2.8 Keine individuelle / teils intransparente Finanzierung

Das Finanzierungssystem der BEO-Bolligen ist nicht gut nachvollziehbar. Zum Beispiel wird bei den Kosten nicht zwischen ambulanten Abklärungen und einer ausserfamiliären Platzierungen in Gastfamilien oder einer betreuten Wohnform unterschieden. Auch für die Gastfamilien ist nicht ganz transparent und nachvollziehbar, was und warum die Familien teils unterschiedlich honoriert werden – dies sollte transparent gemacht werden. Im Sinne einer Anwerbung von neuen Gastfamilien wäre dies sicher auch von Vorteil.

Die Betreuungs- und Beobachtungsphase unterscheidet sich finanziell kaum und es wird viel zu wenig klar, warum welche Kosten entstehen und warum diese Leistungen zwingend von den kantonalen Kostenträgern übernommen werden müssen. Auch muss zwingend, gerade wegen den Kosten zwischen ambulanten Abklärungen und Abklärungen mit einer Wohnform, deutlich unterschieden werden.

Für die zuweisenden Behörden ist es teilweise sehr schwer nachvollziehbar, dass die Kosten für einen Fall, der bei seinen Eltern zu Hause wohnt, dieselben sind, wie für einen Fall, der in einer hochspezialisierten Familie oder einem betreuten Wohnen untergebracht wurde. Auch ist es irritierend, dass sich der finanzielle Aufwand mit der Dauer des Aufenthaltes nicht wesentlich stärker reduziert – der höchste Aufwand und die psychologischen Abklärungsleistungen fallen ja vor allem zu Beginn des Aufenthaltes an. Psychologische Behandlungen könnten in Anbetracht der Tatsache, dass fast alle Jugendlichen unter psychischen Erkrankungen leiden, auch über KVG finanziert werden. In Einzelfällen werden gar noch externe Schulen mitfinanziert, was vermutlich dann gar nicht mehr rentabel ist.

5 Analysen für Leitfragen

5.1 Zusammenfassung der SWOT-Analyse mit Mitarbeitenden und Externen

Am 21. Mai 2019 wurde eine SWOT-Analyse von den beiden Projektleitern an der BEO-Bolligen moderiert durchgeführt. Das entsprechende Vorgehen ist im Methodenkapitel 2 beschrieben. Die hier überblicksartig zusammengefassten Ergebnisse fliessen detailliert in die abschliessenden Empfehlungen ein.

Die SWOT-Analyse musste sich für zwei Fragen aus einer Vielzahl von Fragen, die man zudem noch auf unterschiedliche Art und Weise kombinieren kann, entscheiden. Das Evaluationsteam hat gemeinsam mit dem Auftraggeber und der Leitung der BEO-Bolligen folgende Fragen ins Zentrum gerückt, da sie die strategische Ausrichtung der BEO-Bolligen wesentlich beeinflussen können:

- Ist es sinnvoll, die Beobachtungsphase zu verdichten, den prozesshaften Charakter der Abklärung stärker in den Vordergrund zu stellen und ihn vermehrt von der weitergehenden Betreuung abzugrenzen? Macht eine Rückkehr zu einem stationären Angebot für eine erste Abklärung Sinn?
- Sollte sich der BEO-Bolligen für weitere Zielgruppen öffnen bzw. ihre primäre Zielgruppe genauer definieren?
- Ist es sinnvoll, neue Finanzierungsquellen, insbesondere eine Abrechnung von psychologischen Leistungen der Krankenbehandlung, anzustreben, um die Kosten für die Zuweiser in der Betreuungsphase zu reduzieren?
- Inwiefern macht es Sinn, sich im Rahmen der BEO-Bolligen gezielt und vermehrt evidenzbasierte manualisierte Konzepte zu integrieren?
- Inwiefern ist eine zentralere Lage im Kanton sinnvoll oder macht gar eine weitere Dezentralisierung von Teams in der Nähe der Gastfamilien Sinn?

Die Einschränkung auf die ersten beiden Fragen für die SWOT-Analyse erfolgte, weil sie alle beteiligten Berufsgruppen gleichermassen betrafen. Die weiteren Fragen werden durch die Projektleitenden mit eigenen Analysen ergänzt.

Im Rahmen der SWOT Analyse wurde die Fragen „**Ist es sinnvoll, die Beobachtungsphase zu verdichten, den prozesshaften Charakter der Abklärung stärker in den Vordergrund zu stellen und ihn stärker von der weitergehenden Betreuung abzugrenzen? Macht eine Rückkehr zu einem stationären Angebot für eine erste Abklärungsphase Sinn?**“ diskutiert. Die Diskussionen waren in den zwei AG sehr lebhaft. Es wurden viele Chancen darin gesehen, dass die Stärke der BEO-Bolligen, die prozesshafte Abklärung bei gleichzeitiger Platzierung und Stabilisierung eines Jugendlichen in seiner Lebenswelt, wesentlich stärker herauszuarbeiten und zu betonen. Insbesondere auch die individualisierte Integration in Schule und Ausbildung sei eine Stärke, die bei der Überforderung vieler Jugendlicher bei der Berufsfindung vermutlich immer bedeutsamer wird. Dies würde die Selbstwirksamkeit der Teams stärken und das Angebot für Zuweiser klarer und besser beschreiben.

Risiken sieht man vor allem darin, dass der Beobachtungsauftrag finanzielle Legitimation ist und dass sehr viele Zuweisungen im Moment sehr unspezifisch kommen. Es sei eine Stärke und ein sehr geschätztes Angebot der BEO-Bolligen, die Fälle und deren Bedarfe in einer Vorabklärungsphase zu sortieren.

Die Wiedereinführung eines kleinen stationären Angebotes wurde in der SWOT Analyse kritisch gesehen. Die Risiken seien, dass dabei die Besonderheit und die Stärken der BEO-

Bolligen eingebüsst werden. Ausserdem sei das benötigte stationäre Angebot vermutlich nicht gross genug, um es mit vertretbarem finanziellem Aufwand für die hoch belasteten Jugendlichen zu führen. Letztlich seien alle Fachkräfte in der BEO-Bolligen davon überzeugt, dass ein Grossteil der Jugendlichen von einem stationären Setting und der ständigen Konfrontation mit Gleichaltrigen nicht sonderlich profitieren könnten und viele Jugendlichen einfach erneute Abbrüche produzieren würden. Auch die sozialpädagogischen Mitarbeitenden hätten bei den Kompetenzen, die sie sich in den letzten Jahren in der Beratung angeeignet haben, Interesse, dieses Arbeitsfeld weiter auszubauen. Die Arbeit auf einer Wohngruppe schliesst zwar niemand kategorisch aus, es wurde aber zu bedenken gegeben, dass das interdisziplinäre, milieutherapeutische Angebot auf einer Wohngruppe vermutlich nicht so intensiv begleitet werden könnte wie heute mit den individuellen Therapieplänen, bei welchen jeder Jugendliche in der Zeit in den Räumen der BEO-Bolligen eigentlich durchgehend mit einer Fachkraft im Kontakt ist. Um das Profil der BEO-Bolligen zu schärfen, sei es besser, den bisherigen Weg konsequent weiter zu verfolgen und dafür nach aussen effektiver, transparenter und offensiver zu werden. Als einzige Chance wurde eigentlich die Legitimation von Baukosten und Bundeszuschüsse gesehen, die aber von den Moderatoren reingegeben werden mussten.

Schliesslich wurde betont, dass die Möglichkeit, in Krisen ein Zimmer zu haben, zwar nur selten genutzt wird, aber wenn es notwendig war, als sehr wertvoll und hilfreich erlebt wurde und unbedingt beibehalten werden soll.

Die Frage der Öffnung für andere Zielgruppen wurde ebenfalls in der SWOT-Analyse diskutiert. Hier wurde darauf hingewiesen, dass es vielleicht nochmal notwendig wäre besser zu explizieren, welche Zielgruppen besonders gut vom Angebot der BEO-Bolligen profitieren könnten. Es wurde aber auch betont, dass darin ein gewisses Risiko bestehe, da sehr viele Zuweisungen sehr unspezifisch erfolgen würden und teilweise noch gar nicht genügend diagnostische Informationen vorlägen, um zu entscheiden, ob der Jugendliche die Zielgruppe repräsentiere. Letztlich wurde sehr schnell klar, dass die Zielgruppe „alle männlichen Jugendlichen“ breit genug ist und die BEO-Bolligen die letzten Jahre eigentlich nie dauerhaft ein Problem mit zu wenigen Anfragen hatte.

Eine Öffnung für weibliche Jugendliche wurde zum jetzigen Zeitpunkt als wenig hilfreich angesehen. Man sei eigentlich nicht auf mehr auf Zuweisungen über weibliche Jugendliche angewiesen. Auch würden Mitarbeitende und Gastfamilien mit anderen Problemlagen konfrontieren. Zudem sei die Tagesstruktur sehr von Jungen dominiert, was die Integration von einzelnen Mädchen nicht einfach mache. Mädchen würden sicher die Gruppendynamik der Jungen erheblich beeinflussen, und es könnte auch schwierig werden, die Grenzen der weiblichen Jugendlichen in einer Gruppe von verhaltensauffälligen Jungen ausreichend zu schützen.

5.2 KVG- und IV-Finanzierung

Zuweiser und weitere Stellen nannten die Befürchtung, dass bei einer Vollkostenrechnung die relativ lange Beobachtungsphase und eine nicht wesentlich günstigere Stabilisierungsphase für viele Gemeinden schlicht zu teuer werden und die Sozialdienste vor Zuweisungen zurückschrecken lassen könnten. Diese berechtigte Kritik führt zwangsläufig zur Frage, ob nicht Teile des Angebots, gerade in der Stabilisierungsphase, auch von anderen Kostenträgern finanziert werden könnten. Beim hohen Anteil an psychologischen und psychotherapeutischen Leistungen und der sowieso bestehenden engen Kooperation mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie des UPD Bern die Frage, ob nicht Leistungen der Krankenbehandlung über die Krankenkassen abgerechnet werden könnten. Einzeltherapeutische und familientherapeutische Gespräche sowie Teile der Diagnostik und der Telefonate könnten fallbezogen nach Tarmed abgerechnet werden. Ein/e Psychologe/in könnte für jede Stunde am Patienten je nach kantonalem Tarmedtarif ca. 120 CHF der Krankenversicherung verrechnen. Im Rahmen einer Beobachtungsphase ist dies kaum möglich, aber wenn ein stabiles Arbeitsbündnis besteht, könnte ein/e Psychologe/in vermutlich relativ leicht einige tausend Franken im Monat zusätzliche Einnahmen erwirtschaften. Der Nachteil, und vermutlich ein wesentlicher Grund, wieso dies bisher noch nicht umgesetzt wurde, ist, dass der Anbieter natürlich berechtigt sein muss, Leistungen der Krankenbehandlung zu erbringen und diese auch entsprechend fallbezogen abrechnen muss. Hierfür muss eine zusätzliche Administration aufgebaut werden. Dies ist wahrscheinlich nur in einer noch engeren Kooperation mit dem UPD Bern zu realisieren. Die Kooperation von verschiedenen sozialpädagogischen Institutionen mit dem UPD Bern wird gerade neu überprüft und geregelt. Die Basis für diese Zusammenarbeit wird von beiden Seiten positiv beschrieben und Frau Keller scheint sich eine Vertrauensposition an der Schnittstellen von BEO-Bolligen und Klinik erarbeitet zu haben. Für eine künftig engere Zusammenarbeit würde sich die BEO-Bolligen jedoch mehr personelle Kontinuität, insbesondere im assistenzärztlichen Bereich, wünschen und bei der Personalplanung/-auswahl beteiligt werden wollen.

Eine noch engere Kooperation geht dann aber auch so weit, dass sich die Frage stellt, wer letztlich die Fall- und Personalverantwortung hat und wer das finanzielle Risiko trägt, falls nicht genügend Leistungen verrechnet werden können. Viele dieser Fragen können nicht nur für die BEO-Bolligen geklärt sondern müssen für alle mit der UPD kooperierenden Heime in identischer Art und Weise gelöst werden.

Letztlich stellt sich also die Frage, wo die PsychologInnen sinnvollerweise angestellt sind. Wenn die PsychologInnen nicht in der BEO-Bolligen sondern zumindest teilweise in der Kinder- und Jugendpsychiatrie angestellt sind, würde dies einerseits die Abrechnung von KVG-Leistungen erheblich erleichtern, könnte aber auch bedeuten, dass es sehr viel herausfordernder werden kann, diese in das BEO-Konzept zu integrieren sind. Wenn die interdisziplinäre Kooperation nochmal weiter vertieft werden muss, braucht es eine klare Struktur und ein Vertrauen, dass man alle Probleme gemeinsam lösen kann und möchte, sowie absolute Transparenz in der Kooperation, auch was die finanzielle Seite der Kooperation betrifft.

Eine Vollkostendeckung ist in der Heimerziehung für erfahrene PsychologInnen beim Overhead einer grösseren Organisation auch bei einem sehr guten Abrechnungsergebnis kaum zu erzielen, so dass immer auch pädagogische Finanzierungen einfließen müssen. Dennoch sollte im Rahmen eines Businessplanes gut geprüft werden, ob auf solche Leistungen verzichtet werden kann und auf welche Art und Weise diese gegebenenfalls am effektivsten genutzt werden könnten.

Risiken	Chancen
Administrativer Aufwand, zusätzliche Dokumentation, Berichte etc.	Mehreinnahmen von bis zu 250-600 CHF/ Tag pro Psychologe/in
PsychologInnen der BEO-Bolligen müssten vermutlich auch bei einem medizinischen Dienstleiter angestellt werden oder die BEO-Bolligen bräuchte den Status eines Ambulatoriums.	Stärkung der Kooperation mit der KJPP mit dem UPD.
Höherer Dokumentationsaufwand.	Transparenz der Kosten und der Finanzierung.
PsychologInnen wären einem gewissen Abrechnungsdruck ausgesetzt.	Schärfung des Profils der BEO-Bolligen für Jugendliche mit psychischen Störungen.
Eltern und Jugendliche müssen eine sehr viel klarere Motivation haben sowie erkennen und verstehen, dass sie einen kinder- und jugendpsychiatrischen/psychotherapeutischen Unterstützungsbedarf haben.	Psychologische Leistungen lassen sich fallbezogen auch im pädagogischen Setting besser legitimieren und andere Kostenträger mit herangezogen werden.
Kontrolle über den Einsatz der PsychologInnen - evtl. auch die Personalauswahl - müsste geteilt werden - Führungsverantwortung müsste klar geklärt werden.	Es könnte für MedizinerInnen (und evtl. auch PsychologInnen) als Ausbildungsstelle mit Anschluss an den UPD noch attraktiver werden.
Eltern müssten teilweise Kosten für den Selbstbehalt tragen.	Psychotherapeutische Versorgung ist vermutlich gerade für eher rural gelegene Gastfamilien sonst kaum sicher zu stellen.

5.3 Konsequente Integration von evidenzbasierten Konzepten

Die Chancen von evidenzbasierten und manualisierten Konzepten liegen in einer besseren Wirkung, einer höheren Effizienz und Effektivität von Interventionen sowie einer einheitlichen Strategie, wie man mit bestimmten Symptomen umgeht, was auch zu einer grösseren Sicherheit bei den Fachkräften führt. Zudem kann man diese natürlich bewerben.

Die Risiken liegen im relativ hohen Aufwand, diese Interventionen zu implementieren, und dass die verstärkt manualisierten Therapien manchmal den Freiheitsgrad der Therapeuten in der Gestaltung des Therapieprozesses einschränken können. Bei einer hohen Personalfluktuaton können auch relativ hohe Investitionen in Ausbildung verpuffen.

5.4 Dezentralisierung vs. Zentralisierung der BEO-Bolligen

Eine zentrale Schwäche der BEO-Bolligen ist der enorme Zeitverlust durch lange Fahrtzeiten der Jugendlichen und Mitarbeitenden. Bei beiden Gruppen darf die zusätzliche Belastung durch die Fahrzeiten nicht vernachlässigt werden. Bei fast allen Jugendlichen in diesem Altersbereich sind Aufstehen und Pünktlichkeit ein Thema, so dass die langen Fahrtwege, die die Jugendlichen bewältigen müssen, sich sicher auch auf das Milieu auswirken. Bei dem Prozess von stationärer Einrichtung hin zu einer zumindest teilweise aufsuchenden mit Gastfamilien und anderen Wohnformen arbeitenden Institution wurden die spezifischen Erfordernisse

eines aufsuchenden Settings nur nach und nach berücksichtigt. Die Risiken und Chancen eines veränderten Standorts oder mehrerer Standorte sollte aber auf jeden Fall im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses berücksichtigt werden. Folgende Überlegungen wurden hierzu vom Abklärungsteam angestellt, wobei die meisten Risiken als relativ gering eingestuft wurden:

Risiken	Chancen
Höhere Belastung der Gastfamilien, da Tagesstruktur aufgebaut werden muss.	Reduktion Fahrtzeiten Mitarbeitende - Ressourcen werden für inhaltliches Arbeiten frei.
Identifikation mit Bolligen als Namensgeber.	Reduktion der Belastung für Jugendliche, was möglicherweise auch zu einer entspannteren Situation in der Schule führt.
Gebäude mit seinem grosszügigen Platzangebot müsste evtl. aufgegeben werden.	Eine schnell erreichbare Homebase für die Mitarbeitenden könnte die Kommunikation und den emotionalen Support der Teams stärken.
Mitarbeitende haben sich teilweise auf diese Arbeitsort hin ausgerichtet, eine Veränderung könnte zu Widerständen führen.	Klarere Teamstrukturen.

6 Leistungsbeschreibung Intensive Begleitung BEO-Bolligen

[Das Ergebnis der Leistungsbeschreibung findet sich im Management Summary; interessierte Kantone können beim KJA Bern nach der detaillierten Leistungsbeschreibung fragen]

7 Fazit

Die grösste Stärke der BEO-Bolligen ist, dass die interdisziplinär zusammengesetzten, erfahrenen und gut ausgebildeten Fachkräfte der BEO-Bolligen für höchst belastete männliche Jugendliche, die in fast allen Lebensbereiche massive Schwierigkeiten haben und in ihrer sozialen Teilhabe massiv beeinträchtigt sind, einen möglichst sicheren Ort schaffen. Sie leiten individuelle, auf die Bedürfnisse der Jugendlichen ausgerichtete Prozesse ein, wodurch diese oft kaum gruppenfähigen Jugendlichen nach und nach (wieder) besser in die Gesellschaft integriert werden können. Hierfür werden, in enger Zusammenarbeit mit ihrem Herkunftssystem, eine stabile Wohnform (zu Hause; unterschiedliche, passgenaue Gastfamilien; niederschwellige, familiennahe Settings; stationäre Massnahmen bis hin zum geschlossenen Setting der Viktoria-Stiftung), eine geeignete Tagesstruktur mit einer echten schulischen und beruflichen Perspektive sowie eine sozial förderliche Peergruppe/Freizeitaktivitäten gesucht bzw. gemeinsam entwickelt.

Die besondere Qualität der BEO-Bolligen besteht folglich darin, dass sie die diagnostischen Informationen prozesshaft, lebensweltorientiert und kontinuierlich auch sofort für die Integration der Jugendlichen nutzen, um ihre soziale Teilhabe vor Ort kontinuierlich zu verbessern und um für die Jugendlichen ein tragfähigeres Netzwerk mit förderlichen Beziehungen aufzubauen. Insbesondere die rasche und passgenaue Integration in eine Tagesstruktur, verbunden mit einer Abklärung von schulischen Fertigkeiten und beruflichen Interessen, macht es möglich, auch dort eine geeignete Anschlussmassnahme zu empfehlen und einzuleiten, die den Jugendlichen langfristig weder über- noch unterfordert.

Durch diese individuelle Diagnostik und direkte Rückkopplung der Ergebnisse haben die diagnostischen Abklärungen zumindest kurz- bis mittelfristig eine höhere Validität und eine besondere Aussagekraft, da die Empfehlungen direkt und unmittelbar in der Praxis erprobt und gegebenenfalls nachgebessert werden. Dies hat natürlich einen erheblichen Vorteil gegenüber Abklärungen in einem rein stationären Setting, für welche dann immer noch ein sicherer Übergang in die Anschlusslösung vorbereitet und möglichst begleitet werden muss. Der Aufwand hierfür wird nicht selten unterschätzt. Häufig können die Jugendlichen nach einer Abklärung auch mittel- und langfristig in den Gastfamilien und in den sich dort ergebenden schulischen und beruflichen Netzwerken bleiben. Leider fehlen bisher noch Verlaufsuntersuchungen wie häufig diese Übergänge begleitet werden und wie stabil die aufgegleisten Hilfen sind, auch wenn sich die BEO-Bolligen dann zurückzieht. Viele Jugendliche, die oft lebensgeschichtlich mit belasteten Bindungserfahrungen und Beziehungsabbrüchen konfrontiert sind, können hier erstmals hoffnungsvolle Bindungen zu den Fachkräften der BEO-Bolligen und insbesondere zu ihren Gastfamilien aufbauen. Insbesondere durch die dezentralen Angebote ist es auch möglich, Jugendliche zu integrieren, die bisher sehr schlechte Erfahrungen mit Gruppen gemacht haben oder eine schwierige Dynamik auf Wohngruppen auslösen und evtl. von zu intensiven Peerkontakten nicht profitieren, sei es, weil sie aufgrund ihrer Persönlichkeit und sozio-emotionalen Fertigkeiten leicht zum Opfer einer Gruppendynamik werden und Mobbing erfahren oder dass sie diese Gruppendynamik selbst negativ beeinflussen.

Da die Platzierung in familienähnlichen Settings wie Gastfamilien das Kernstück der BEO-Bolligen ist, sie hier in den letzten Jahren viel Expertise aufgebaut und immer weiter entwickelt haben, ist es auch nicht besonders sinnvoll, diesen Prozess zu stoppen bzw. zurückzudrehen und wieder ein stationäres Angebot anzubieten oder aufzubauen – zumal das die BEO-Bolligen zu einer von vielen BEOs machen würde. Der Ansatz mit den Gastfamilien resp. familiennahen Betreuungsstrukturen ist ein innovatives Alleinstellungsmerkmal der BEO-Bolligen, was

sie von anderen Angeboten unterscheidet und als Stärke ausgebaut werden sollte. Während Gastfamilien und dezentrale Kleinstinstitutionen schon intensiv für die Platzierung genutzt werden, kann das betreute, eigenständige Wohnen der Jugendlichen noch stärker in den Fokus genommen werden.

International ähnelt der Ansatz dem des Multidimensional Treatment Foster Care-Projekt von Patricia Chamberlain (2000), welcher eine evidenzbasierte Behandlung der Familie mit einer vorübergehenden Platzierung in Gastfamilien verbindet. Dort werden die Gastfamilien sehr intensiv betreut und supervidiert, um gewisse Muster zu durchbrechen und prosoziale Verhaltensweisen bei den Jugendlichen aufzubauen.

Diese individuelle prozessorientierte Abklärung zur Sicherung der Beziehungskontinuität in geografisch weit verbreiteten Einzelsettings führt dann aber auch zu Problemen und bedingt dadurch auch zwangsläufig einige Schwächen – auch weil die BEO-Bolligen sehr viel leistet, was über den eigentlichen Beobachtungs- und Abklärungsauftrag hinausgeht. Andererseits wird gerade diese interdisziplinäre Fachlichkeit und Expertise einer klassischen Beobachtungsstation benötigt, um den hoch belasteten Fällen gerecht zu werden. Letztlich besteht das Angebot der BEO-Bolligen aus drei Facetten:

- **Klassischer Beobachtungsauftrag:** Interdisziplinäre Abklärung des sozialpädagogischen, schulischen, beruflichen sowie kinder- und jugendpsychiatrischen/-psychotherapeutischen Bedarfs eines Jugendlichen
- **Auswahl und Begleitung der prozessorientierten Platzierung** von hoch belasteten männlichen Jugendlichen in Gastfamilien / betreuten Wohnsettings / familiären Kleinstheimen sowie Aufbau einer tragfähigen Tagesstruktur mit schulischer und beruflicher Perspektive
- **Interdisziplinäre Begleitung inkl. psychotherapeutische Behandlung von hochbelasteten Familien**, mit dem Ziel der besseren Integration ihrer hochbelasteten Söhne in die Gesellschaft

7.1 Strategische Ebene

7.1.1 Beschränkung auf männliche Jugendliche

Im Rahmen der SWOT-Analyse wurde ausführlich über den Sinn einer Ausweitung auf andere Zielgruppen diskutiert, dass die Zielgruppe relativ breit definiert ist und die BEO-Bolligen eigentlich momentan nicht das Problem hat, dauerhaft zu wenig Zuweisungen zu bekommen (vgl. Abschnitt 5.1). Es scheint sinnvoll, die Zielgruppe bei hochbelasteten männlichen Jugendlichen zu belassen und in nächster Zeit nicht auszuweiten. Falls es Sinn macht, die Altersgrenzen für eine schulische und berufliche Integration etwas nach unten und oben anzupassen, wird das kein Problem sein, da dies weder die Gastfamilien noch die Fachkräfte mit grundlegend anderen Anforderungen konfrontiert.

Eine Öffnung für weibliche Jugendliche wäre hingegen mit einer nicht unerheblichen Konzeptanpassung verbunden, da ähnlich hoch belastete weibliche Jugendlichen ganz andere Problemlagen und Dynamiken in die pädagogischen Settings und Gastfamilien tragen würden. Viele Einrichtungen für männliche Jugendliche haben den spezifischen Bedarf der weiblichen Jugendlichen unterschätzt und die Dynamik, die wenige weibliche Jugendliche in einer von

Jungen dominierten Einrichtungen bringen, unterschätzt, weshalb wir empfehlen, die Ausrichtung auf männliche Jugendliche beizubehalten.

7.1.2 Einbindung der BEO-Bolligen in die Versorgungsstrukturen im Kanton und der gesamten Deutschschweiz

Es macht vielleicht bei der Frage bezüglich der gezielteren Kommunikation des Angebots auch Sinn, nochmals genauer darüber zu reflektieren, wo man die BEO-Bolligen im Versorgungssystem des Kantons Bern sowie der Deutschschweizer Beobachtungsstationen genau verortet – die aus unserer Sicht einzigartige Position mit der haltefähigen Platzierung von hochbelasteten, nur bedingt gruppenfähigen Jugendlichen in Gastfamilien und familiennahen Settings, haben wir eingangs ausführlich beschrieben. Die Zuweisungen werden sich mit der Vollfinanzierung durch die Gemeinden verändern und jede kluge Gemeinde wird versuchen, Fachkräfte einzustellen, die gezieltere Platzierungen vornehmen, weshalb es wichtig ist, sein Profil zu schärfen und gezielter Zuweisungen zu bekommen, die man dann länger begleiten kann. Wie bereits eingangs beschrieben macht eine stärkere Konzentration auf ausserfamiliäre Platzierungen in familienähnlichem Setting oder einem betreuten Jugendwohnen Sinn – männliche Jugendlichen, die eindeutig ein stationäres Setting benötigen, könnten dann an andere Träger verwiesen werden.

Für eine **grobe Bedarfskalkulation** können folgende Punkte beigezogen werden:

- Das Bundesamt für Statistik geht davon aus, dass die Gruppe der unter 20jährigen in den nächsten 30 Jahren leicht ansteigt.³
- In einkommensstarken Staaten sinken die Zahlen für Betreuung in stationären Settings (z.B. del Valle & Bravo, 2013) dafür nimmt der Belastungsgrad durch den Ausbau der ambulanten Hilfen eher zu (z.B. Schmid, 2013).⁴
- Gleichzeitig nahm die Häufigkeiten diagnostizierter und behandelter psychiatrischer Störungsbilder bei Kindern und Jugendlichen in den letzten Jahrzehnten zu (z.B. Collishaw, 2014).
- Es ist mit einer Zunahme an Jugendlichen mit Migrations- und Fluchterfahrung zu rechnen (z.B. UNICEF, 2016), die ja bereits einen bedeutsamen Teil der Klientel der BEO-Bolligen ausmachen (vgl. Abschnitt 3.2.4). In den nächsten Jahren werden auch zunehmend die Kinder, die mit ihren Eltern während der Flüchtlingskrise 2015 angekommen sind zu einer potentiellen Klienten der BEO-Bolligen.
- Die Herausforderungen der beruflichen Integration von psychosozial belasteten Jugendlichen wird in einem Hochlohnland wie der Schweiz zu einer zunehmenden Herausforderung, worauf auch die entsprechend steigenden Zahlen der IV-Berentungen deuten (z.B. OECD, 2014).
- Der eher geringe Anteil an ausserkantonalen Zuweisungen ist ausbaufähig (sh. unten).
- Die Zielgruppe der «Systemsprenger» ist hochspezifisch, sie machen auch innerhalb der unterstützungsbedürftigen Jugendlichen nur einen sehr geringen Anteil aus, der ähnlich hoch bleiben dürfte.

³ Informationen verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukunftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html>.

⁴ Die Datenlage in der Schweiz war bisher noch eher ungenügend, was bisher auch in den Antworten des Ausschusses für die Rechte des Kindes auf die Staatenberichte der Schweiz zur Kinderrechtskonvention kritisiert wurde. Die relativ neue nationale Plattform www.casadata.ch ist eine Antwort auf diese Datenlücke.

Aus allen diesen Überlegungen ist nicht nur mit einer konstanten Nachfrage, sondern mittelfristig gar mit einer Zunahme an männlichen Jugendlichen zu rechnen, die potentiell über die BEO-Bolligen betreut und begleitet werden können. Eine exakte Kalkulation der Zunahme ist bei der ungenügenden Datenlage zwar müssig, es scheint jedoch sinnvoll ein **Polster von zusätzlichen 5-10% auf die mittlere jährliche Belegung** in die Überlegungen miteinzubeziehen. Jährliche Schwankungen in der Belegung – nach oben und nach unten – sind jedoch trotz einer vermuteten mittel- bis längerfristigen Zunahme im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe üblich und auch hier weiterhin zu bedenken.

Insgesamt sollte die besondere Stärke der BEO-Bolligen im ganzen Öffentlichkeitsauftritt deutlicher herausgearbeitet, stärker betont und beworben werden. Es wäre ausserdem klug, genauer zu beschreiben, welche Jugendlichen von der BEO-Bolligen erfolgreich in Gastfamilien, dezentralen Kleinstinstitutionen oder betreutem, eigenständigen Wohnen integriert werden können. Eine Form eines Entscheidungsbaumes wäre möglich, um nochmal zu verdeutlichen, dass die BEO-Bolligen sich Jugendlichen annimmt, die sonst in sehr kostenintensiven stationären Massnahmen vermutlich weniger profitieren würden. Es ist wichtig, noch deutlicher als bisher zu kommunizieren, wie sich Auftrag und Platzierungsprozess der BEO-Bolligen vom Vorgehen in anderen Beobachtungstationen, Durchgangsstationen, Heimen und Familienplatzierungsorganisationen unterscheiden. Damit wird klarer, welche Einrichtungen aus der Deutschschweiz bei Anfragen von bestimmten Jugendlichen auch an die BEO-Bolligen verweisen können, wodurch sich mehr ausserkantonale Zuweisungen generieren lassen sollten. In diesem Zusammenhang macht es auch Sinn, sich über einen anderen Namen Gedanken zu machen, ohne dabei die Identifikation mit der „alten BEO“ zu verlieren.

Eine verbesserte Darstellung des Angebots im Internet stellt unseres Erachtens auch nicht die Bewerbung eines hochschwelligigen Angebots dar, sondern ermöglicht eine präzisere, zielgruppengerechtere Zuweisung. Es macht sicher auch Sinn, das Konzept häufiger und besser in der Öffentlichkeit vorzustellen sowie sich der Fachdiskussion darüber zu stellen und dabei auch den Punkt der Kostentransparenz stärker zu betonen. Bei allem Verständnis dafür, dass es nicht gut möglich ist, den Aufwand für einen Fall zu erfassen und die Preise für die Unterbringung stark differieren, muss es doch möglich sein, genau zu beschreiben, welcher Aufwand für den durchschnittlichen Fall betrieben wird und diesen Aufwand exemplarisch auch in Flyern, Fallverläufen und auf einer Homepage zu beschreiben.

7.1.3 Fusion der beiden Angebote BEO-Bolligen und BEO-Sirius

Die genauen Unterschiede zwischen BEO-Sirius und den Aufträgen der BEO-Bolligen, bei denen die Jugendlichen in Familien leben, hat sich den Evaluatoren und auch einigen Zuweisern nie gänzlich erschlossen. Es scheinen eher unterschiedliche Zugangsweisen und Haltungen zu sein. Der Hauptunterschied ist wohl, dass die BEO-Sirius höhere Ansprüche an die therapeutische Mitarbeit der Eltern stellt und die Herkunftssysteme etwas weniger stark belastet sind. Bezüglich der Klientel und des sozialpädagogischen Auftrages gibt es aber vermutlich keine gravierenden Unterschiede, weshalb wir im Sinne einer besseren Beschreibung des Angebotes der BEO-Bolligen empfehlen, die Angebote zusammenzulegen. Es macht wenig Sinn, sowohl bezüglich der Kostentransparenz als auch der Bewerbung der Angebote nach aussen, zwei derart ähnliche Angebote innerhalb einer Organisation anzubieten und sich intern zu konkurrenzieren. Es scheint aber dennoch auch aus Gründen der finanziellen Transparenz wichtig zu sein, eindeutig zwischen ambulanter/aufsuchender Betreuung im Herkunftssystem und ausserfamiliärer Platzierung zu trennen und sich trotzdem eine gewisse Durchlässigkeit zu

erhalten, so dass Fachkräfte durchaus weiterhin in beiden Bereichen tätig sein können. Damit können Jugendliche im Verlauf einer stationären Begleitung in eine aufsuchende Begleitung wechseln, wenn eine Rückführung ins Herkunftssystem indiziert ist, ohne die Bezugspersonen in Therapie und Sozialpädagogik wechseln zu müssen.

Die Flexibilität ist eine Stärke und sollte erhalten werden – die Angebote und Abrechnung sollten aber klar getrennt werden. Fälle, die sofort eine ambulante aufsuchende Begleitung brauchen, könnten direkt an rein ambulant arbeitende Angebote verwiesen werden. Jugendliche, bei denen die Abklärung stationär starten sollte, könnten dann von Teams betreut werden, die sowohl in der ausserfamiliären Betreuung als auch in der ambulanten Nachsorge tätig sind. Die Fachkräfte sollten ein gewisses Zeitkontingent gezielt für die Nachbetreuung von Jugendlichen und deren Rückführung in die Familien reservieren oder auch einige Gastfamilie länger als bisher niederschwellig weiter betreuen – also jene Fälle, die nach einem BEO-Bolligen-Aufenthalt in einer Institution und Gastfamilie noch eine intensive ambulante Begleitung im Familiensetting benötigen (vgl. Phasenmodell in Abschnitt 7.3.1).

7.1.4 Transparente Finanzierungssysteme

Ziel des Kantons ist die Tarifierung einer Leistung entsprechend dem kantonalen Katalog (vgl. Kapitel 6), zumal für eine Pauschale spricht, dass das Krisenmanagement und die Vorhalteleistung sowie der Overhead für Gebäude etc. sonst sicherlich Diskussionen auslösen. Es folgen einige Überlegungen zu einer transparenten Finanzierung, wenn die Leistung als Modell mit drei Phasen von Platzierung über Stabilisierung hin zu Betreuung/Behandlung in familienähnlichen Settings umgesetzt wird (vgl. Abschnitt 7.3.1).

Vermutlich braucht es, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, einen Case-Mix aus relativ vielen Jugendlichen, die man mit geringem Aufwand stationär langfristig begleitet (alle Phasen bis Betreuung/Behandlung), und einer fest definierten Zahl von Jugendlichen, die man für die Platzierungs- und Stabilisierungsphase aufnimmt. Hier stellt sich bei einer Vielzahl von langfristig begleiteten Jugendlichen natürlich die Frage, für wie viele Jugendliche es möglich ist, eine solche Leistung anzubieten und in welcher Frequenz die Begleitung stattzufinden hat. Es scheint inhaltlich sinnvoll zu sein, mehr längerfristige Begleitungen anzubieten. Für die langfristige Unterbringung sollte es gelingen, die Kosten etwa auf das Niveau eines Heimaufenthaltes zu bringen, was vermutlich eine Co-Finanzierung in anderen Bereichen bedingt (vgl. Abschnitt 7.5.1).

Während für die drei Phasen von Platzierung, Stabilisierung und Betreuung/Behandlung, welche die in Kapitel 6 umschriebene Leistung ausmachen, vom Kanton ein einheitlicher Tarif angestrebt wird, könnte für eine zusätzliche ambulante Transitions- oder Verselbständigungsphase am Ende in einer langfristigen Begleitung ein reduzierter Tarif ausgewiesen werden. Das liesse sich am einfachsten und transparentesten durch eine Reduktion der Frequenz der Unterstützungsleistung realisieren. Hier macht es wohl Sinn, Supervisionsstunden, Unterstützung durch die Lehrkräfte und psychologische Leistungen fallbezogen zu verrechnen, um den realen Aufwand auch finanziert zu bekommen oder das System so aufzustellen, dass die Jugendlichen auch nochmal in die Stabilisierungsphase eintreten können, wenn der Bedarf plötzlich wieder steigt, zum Beispiel weil der Übertritt von der Schule in die Berufsfindung mehr Unterstützung erfordert. Es wird sinnvoll sein, verschiedene Businesspläne durchzurechnen und diese auch mit vertrauten, regelmässigen Zuweisern zu diskutieren.

Eine kontinuierliche Rekrutierung von genügend vielen kompetenten Gastfamilien und familiären Kleinstinstitutionen ist für das Konzept der BEO-Bolligen langfristig von entscheidender Bedeutung. Für die aufwändige Arbeit, die sie leisten, lohnt es sich, sie grosszügig zu vergüten. Es spricht einiges dafür, den Gastfamilien für die Betreuung der komplexen Fälle mehr zu bezahlen als das, was sie auf dem freien Markt bekommen könnten. Schliesslich fordert die BEO-Bolligen auch ein besonderes Engagement und Haltefähigkeit von ihnen und sie bekommen als Gegenleistung mehr Geld und mehr Unterstützung. Die Transparenz über die Kosten könnte es für viele traditionelle Gastfamilien auch attraktiver machen, sich der BEO-Bolligen anzuschliessen. Für ein betreutes Jugendwohnen könnten einerseits Kooperationen eingegangen oder auch ein eigenes Angebot aufgebaut werden, da die Verselbständigung psychisch hochbelasteter Jugendliche und junger Erwachsener sicher zukünftig auch an Bedeutung gewinnen wird und vielleicht manche Heime froh wären, eine Verselbständigung interdisziplinär begleiten zu lassen.

7.1.5 Co-Finanzierung über Krankenkassen

Für eine mittel- bis längerfristige Begleitung in den Gastfamilien und der Tagesstruktur sollte eine Co-Finanzierung über Krankenkassen möglich sein. Vorteil ist, dass ein/e Psychologe/in den Krankenkassen pro Leistung am Patienten über 120 CHF verrechnen kann. Leider sind die Leistungen in Abwesenheit des Patienten inzwischen stark limitiert, aber wenn alle Kontaktstunden effizient abgerechnet werden, kann dort schon eine relevante Summe zusammenkommen, die das Budget signifikant entlastet.

Die Abrechnung über die Krankenkassen bringt aber auch gewisse Probleme mit sich. Erstens muss man dazu legitimiert sein, was vermutlich entweder durch eine Anerkennung der BEO-Bolligen als medizinische Einrichtung oder durch eine noch intensivere Kooperation mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie des UPD erfolgen könnte und eine wesentlich stärkere gemeinsame Personalplanung bedeuten würde.

7.2 Organisatorisch-strukturelle Ebene

7.2.1 Teilweise Zentralisierung der Angebote

Letztlich führen die Dezentralität und die langen Fahrtzeiten für Fachkräfte und Jugendliche zu einem enormen Aufwand und stellen sowohl für die Jugendlichen als auch die Fachkräfte eine nicht zu unterschätzenden Belastung dar (vgl. Abschnitt 4.2.1).

Deshalb wäre im Rahmen der Planung eines allfälligen Neubaus schon sehr genau zu prüfen, ob es nicht sinnvoller wäre, die Zentrale der BEO-Bolligen an einen Ort zu verlegen, der sehr viel leichter und schneller mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist. Die Lage der BEO-Bolligen war für ein stationäres Angebot sicher gut gewählt. Die Gruppe konnte dort wegen der Fläche viele Freizeit- und Arbeitsangebote realisieren, was so weit ausserhalb, dass man Peereinflüsse aus dem gewohnten Milieu reduzieren konnte und noch ausreichend zentral, um den ganzen Kanton abdecken zu können und für Mitarbeitende aus der Stadt Bern attraktiv zu sein. Für ein aufsuchendes Setting ist die Lage aber viel zu dezentral und liegt auch als „Homebase“ für die Mitarbeitenden, um zwischen den Terminen kurz vorbeizukommen, nicht gut geeignet.

Vielleicht macht sogar Sinn, gezielt Büros und Schulzimmer in der Nähe von einigen häufiger gebuchten Gastfamilien für die Abklärungsteams anzumieten und die möglichst gut erreichbare Zentrale zu verkleinern. Mit kleineren Büroräumen in der Nähe der Gastfamilie wäre es wohl möglich, die Fahrtzeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln auf maximal 45 Minuten zu begrenzen. Zur Not wäre es auch eher möglich, diese von den Gastfamilien fahren zu lassen oder abzuholen. Vielleicht wäre eine Zentrale mit einem Team, der Direktion und Administration sowie einem „Nest“ im Norden des Kantons und einem „Nest“ im Berner Oberland für interdisziplinäre Abklärungsteams in der Lage, die Fahrtzeiten während der Arbeitszeit auch für die Mitarbeitenden zu minimieren. Abschliessend kann das hier nicht entwickelt werden. Es wäre aber sicher sinnvoll, solche Überlegungen gemeinsam mit der neuen digitalen Informationsstruktur bei der Planung zu prüfen und dabei die Fahrtkosten, Baukosten und IT-Kosten genau gegeneinander aufzuwiegen.

7.2.2 Aufbau einer zentralen Datenbank und Einsatz von Instrumenten der Förderplanung und Qualitätssicherung

Abklärungsergebnisse und die wichtigsten psychometrischen Daten sollen in eine gemeinsame Datenbank eingespeist werden, um relativ schnell eine repräsentative Beschreibung der Klientel und ihrer Veränderung über die Jahre abbilden zu können. Dies entspricht auch der Anforderung, dass die BEO-Bolligen künftig in die kantonale Datenerfassung zu Personen- und Nutzungsdaten eingebunden werden muss. Mit vertretbar grossem Aufwand konnten wir nur rund zwei Jahre abbilden, aber gerade der langfristige Verlauf wäre wünschenswert. Zudem stellen sich natürlich auch Fragen der Qualitätssicherung und der Zufriedenheit der Klienten.

Gerade wegen des innovativen Charakters des Angebotes wird es immer wieder notwendig sein, die Erfolge dieses Angebotes zu belegen, um seine Kosten zu legitimieren. Deshalb ist es eigentlich unverständlich, dass die BEO-Bolligen nicht schon viel früher Mechanismen zur Erfassung der Ergebnisqualität und Zufriedenheit der Klienten eingeleitet hat. Insbesondere scheinen die mittel- und langfristigen Ergebnisse bezüglich der Integration der Klienten von grossem Interesse und Relevanz für die Fachöffentlichkeit zu sein, weshalb es eigentlich nur logisch wäre, wenn die BEO-Bolligen hier entsprechende Massnahmen ergreifen würde. Das von Integras und der UPK Basel angebotene EQUALS-Programm ist nur eine von verschiedenen Möglichkeiten, welches sich aber besonders an den Bedürfnissen der Jugendlichen ausrichtet und eben inzwischen auch über eine breite Datenbasis für Vergleiche mit der Gesamtsichtprobe verfügt, die ja auch in diesem Bericht für die Beschreibung der Klientel der BEO-Bolligen herangezogen wurde. Ohne zu viel Eigenwerbung zu betreiben, macht die Beteiligung an EQUALS natürlich für jede sozialpädagogische Institution Sinn. Mit der Webbasierung wird die Teilnahme nun auch für dezentral agierende Institutionen wesentlich attraktiver, denn die Daten und Erhebungen können zentral verwaltet, sofort eingesehen und für die Förderplanung genutzt werden.

7.2.3 Modernisierung der Kommunikationssysteme

Gerade bei einer Einrichtung, die derart dezentral organisiert und deren Informationsfluss und Koordination von verschiedenen Fachkräften aber essentiell für die Qualität der geleisteten

Arbeit ist, sollte auf sehr moderne IT-Infrastruktur und Kommunikationssysteme zurückgegriffen werden können. Es scheint unabdingbar, dass in die IT investiert wird und der gesamte Bereich nach den Bedürfnissen eines aufsuchend arbeitenden Teams umgestellt wird. Die Bedürfnisse eines solchen Systems liegen auf der Hand. Es wird ein gut geschütztes webbasiertes Kommunikationssystem sowie eine rasche Möglichkeit, Videokonferenzen durchzuführen, benötigt. Auch ein Grossteil der testpsychologischen Untersuchungen könnte digital erledigt werden. Insbesondere braucht es etwas recht Einfaches, was auch in der BEO-Bolligen bereits besteht, aber aus Mangel an mobilen Geräten in der Praxis noch nicht gut genug genutzt werden kann, nämlich von allen einsehbarer digitalisierte Kalender für alle Fachkräfte, um die Terminplanung/-koordination zu erleichtern, so dass es der fallführenden Crew relativ schnell möglich ist, Videokonferenzen oder Sitzungen zu koordinieren. Optimal wäre sicherlich auch, die Kalender der betreuten Klienten zu digitalisieren. Jede/r Mitarbeitende sollte mobile Geräte erhalten, um während seiner Arbeitszeit permanent die wichtigsten Informationen lesen sowie sofort zeitnah für alle Berechtigten sofort einsehbar dokumentieren zu können. Sicherlich sind dies ganz erhebliche Investitionen in Smartphones und webbasierte Notebooks für jede/n Mitarbeitenden. Dabei darf aber nicht übersehen werden, welcher erheblicher Koordinationsaufwand durch die Nicht-Kommunikation entsteht (5 Versuche, jemanden telefonisch zu erreichen, um eine Information weiterzugeben, kosten sehr viel Zeit und Geld, Fahrtzeiten, nicht wahrgenommene Termine), weshalb sich diese Investition sicher rechnet.

Anforderungen wären:

- Zugänge für Mitarbeitende und Leitungskräfte mit unterschiedlichen Berechtigungen. Für einzelne Aspekte kann auch ein Zugang für Gastfamilien erwogen werden.
- Datenschutz und Schweigepflicht sollten auf höchstem Niveau gewährleistet sein.
- Zentrale Aspekte der Dokumentation sollten gleich in Berichte überführt werden können.
- Testdiagnostische Ergebnisse und Ziele sollten für alle Berechtigten sofort einsehbar sein.
- Tagesjournal und Abweichungen vom geplanten Ablauf sollten sofort sichtbar gemacht werden.
- Synchronisation der Kalender aller Mitarbeitenden.
- Jede/r Mitarbeitende sollte darin auch fallbezogen seine Leistungen dokumentieren und abrechnen können, so dass diese Leistungen zur Legitimation der Kosten gegenüber den Zuweisern/Kostenträgern herangezogen werden können.
- Jede/r Mitarbeitende mit Klientenkontakt sollte ein mobiles Endgerät zur Verfügung gestellt bekommen, mit dem er Eintragungen machen und sich an Videokonferenzen beteiligen kann.

Bei der Investition in eine solche digitalisierte Lösung ist es sicher wichtig, sehr genau den Markt zu sondieren, sich geeignete Systeme, zum Beispiel in Kliniken oder bei anderen Trägern anzuschauen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden, Fachkräften und Experten ein genaues Anforderungsprofil zu besprechen. Da kaum etwas die Motivation der Fachkräfte mehr untergräbt, als IT-Programme, die sich im Alltag als nicht nützlich erweisen, ist es sicher gut, die Bedürfnisse der Fachkräfte frühzeitig abzuholen, aber gleichzeitig klar zu machen, dass hier damit eine deutliche Effizienzsteigerung unabdingbar ist.

Eine wichtige Frage wird sein, ob sich das System ausschliesslich sozialpädagogische oder eben auch medizinische Abrechnungen erlauben können soll. Alle Universitätspsychiatrien in

der deutschsprachigen Schweiz (PUK Zürich, UPD Bern, UPK Basel) arbeiten mit modernen Patientendokumentationssystemen (KIS, Nexus medfolio) auf welchen auch die Hometreatment-Teams einen gut geschützten Zugriff über das Internet haben. Über die Systeme können Leistungen fallbezogen (stationär oder ambulant) dokumentiert und verschiedenen Kostenträgern zugeordnet und abgerechnet werden. Die Dokumentationen aus Anamnese, Befund und Testbericht können ökonomisch zu Berichten zusammengefügt werden und auch die Klinikschule kann in diese Tagesverläufe dokumentieren. Bei all diesen Dokumentationssystemen ist es theoretisch möglich, Sonderwünsche und institutionelle Anpassungen vorzunehmen, da der Programmieraufwand aber gegenfinanziert wird, ist aber relativ kostenintensiv. Falls Abrechnungen von KVG-Leistungen angestrebt werden, sollte darauf geachtet werden, dass nicht doppelt dokumentiert werden muss.

Zugriffsrechte können fall-, team- und abteilungsbezogen sowie für alle Patienten vergeben werden. Auch im sozialpädagogischen Bereich gibt es verschiedene Dokumentationssysteme als Softwarepakete. Die Projektleitenden sind mit vielen Heimen, Sozialdiensten und KESB in Kontakt, haben dort aber den Eindruck, dass es kaum einem System gelingt, alle Anforderungen umzusetzen. Vermutlich wird es das Beste sein, eine Projektgruppe überlegt sich die Anforderungen und schreibt es dann mit dem Anforderungskatalog aus – vielleicht macht es ja auch Sinn, das System auch an anderer Stelle und nicht nur in der BEO-Bolligen zu nutzen.

7.2.4 Umsetzung der stationären Krisenintervention

In Anbetracht der hochbelasteten Klientel der BEO-Bolligen und mit Blick auf die Leistungsbeschreibung (vgl. Abschnitt 6) ist es zentral, eine feste Möglichkeit der stationären Krisenintervention zu haben und ohne grossen Organisationsaufwand eine Trennung zwischen Jugendlichen und Gastfamilien zur Beruhigung einer Krisensituation herbeiführen zu können. Die in der BEO-Bolligen entstandene Idee des Krisenzimmers hat sich hier als hilfreich und zielführend erwiesen - evtl. kann man auch die sowieso bestehenden guten Kooperationen dafür nutzen, zuverlässig in die Kinder- und Jugendpsychiatrie (bei medizinischen Krisen) und in die Viktoria-Stiftung bei pädagogischen Krisen zuweisen zu können. Deshalb ist diese Krisenwohnung bei der Raumplanung, auch wenn man auf ein stationäres Angebot verzichtet, mit zu berücksichtigen.

7.3 Fachliche-operative Ebene

7.3.1 Klarere Trennung zwischen Beobachtungsauftrag, prozessorientierter Platzierung, Behandlungsphase und Stabilisierungsphase

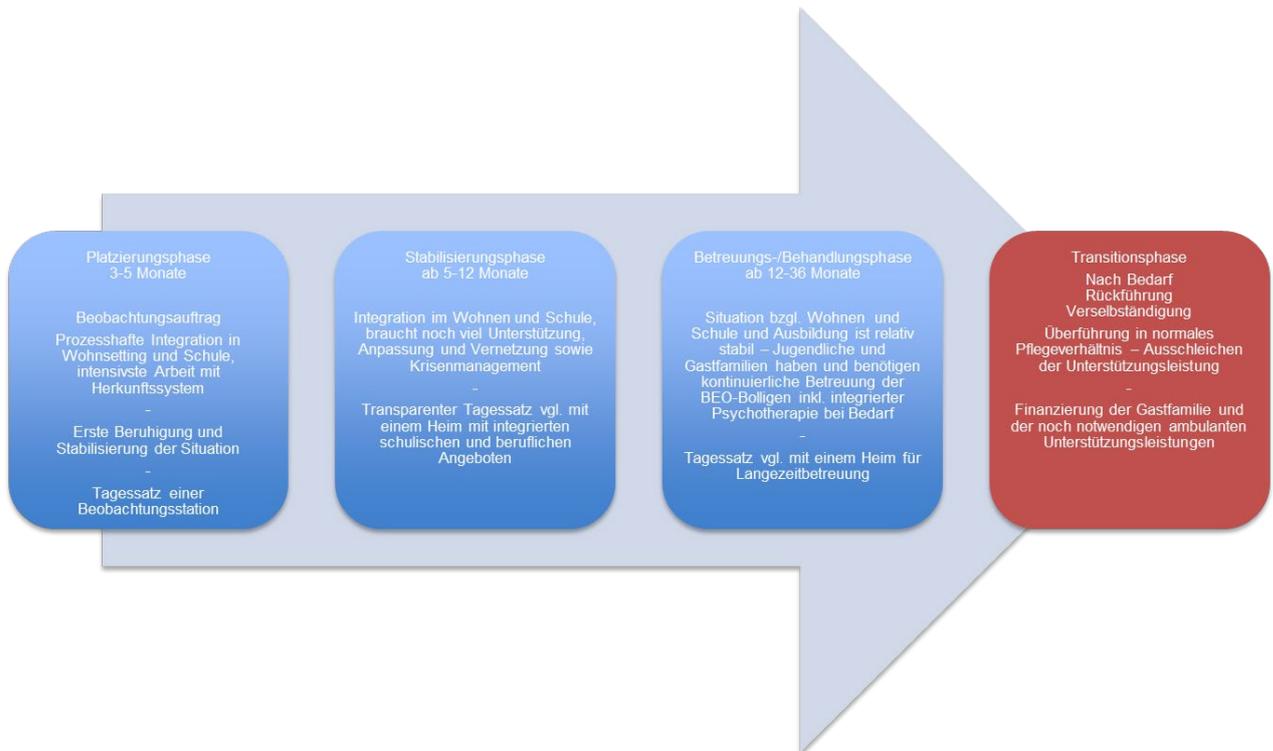
Die Beobachtungsphase sollte verkürzt und klarer von einer Begleitungsphase abgegrenzt werden. Die zentrale Frage ist, in welcher Phase die Stabilisierung erfolgt, weshalb vielleicht sogar eine dritte Phase sowie eine Phase, in der die BEO-Bolligen sich langsam zurückzieht, sinnvoll sein könnte.

Das schon seit Jahren im Zusammenhang mit der BEO-Bolligen diskutierte Problem und die schon von vorhergehenden Evaluatoren der FH Bern verlangte stärkere Trennung von Beobachtungsauftrag und Betreuung bleibt die zentrale Herausforderung dafür, dass zeitnah eine bessere Lösung gefunden werden muss. Vermutlich besteht ein Problem darin, dass man die

Lösung immer vom Beobachtungsauftrag ausgehend gesucht hat, weil dieser Beobachtungsauftrag die ursprüngliche Legitimation des Angebotes war und über den Beobachtungsauftrag das interdisziplinäre Team und die nicht unwesentlichen Kosten gut legitimiert werden konnten. In der kantonalen Leitungsbeschreibung wurde bereits sehr deutlich und geschickt zwischen einer Beobachtungsphase und einer Betreuungsphase differenziert. Aus unserer Sicht macht es Sinn, die Beobachtungsphase in eine Platzierungsphase und eine Stabilisierungsphase zu unterscheiden, die gegebenenfalls durch eine Betreuungs-/Behandlungsphase ergänzt werden. Weiter könnten noch rein ambulante/aufsuchende Massnahmen dazu kommen, welche die Klienten nach der Verselbständigung, Rückführung oder langfristigen stabilen Unterbringung niederfrequent weiter begleiten können (vgl. auch Abschnitt 7.3.1).

Vermutlich wäre es aber sinnvoller, den Integrationsauftrag und dessen fachliche Begleitung in den Mittelpunkt zu stellen und den Abklärungsauftrag als parallele Leistung dazu zu sehen. Mittelfristig wird vermutlich gerade die Integration und Begleitung von hochbelasteten Jugendlichen in Nischen eine immer grössere Bedeutung gewinnen, da die alleinige Empfehlung einer Anschlusslösung nicht mehr ausreicht und zukünftig sicher nicht mehr ausreichen wird, um Jugendliche wieder in die Gesellschaft zu integrieren. Es braucht für eine solche gelingende Integration Fachkräfte, die für den zu integrierenden Jungen, den man begleitet, werben und im Krisenfall sofort Ansprechpartner für Lehrpersonen, BerufsbildnerInnen und Wohnformen sind und welche eine gewisse Anwaltschaft übernehmen, um weitere Abbrüche zu verhindern. Dies ist somit eine wichtige und aus unserer Sicht sehr zukunftsfähige Leistung, die aber im Moment noch nicht gut beworben wird und auch die Kosten sind noch nicht so legitimiert wie ein Beobachtungsauftrag. Bisher hat die BEO-Bolligen eigentlich implizit immer befürchtet, dass man ihr den stationären Beobachtungsauftrag in der dezentralen Struktur nicht mehr zuvertrauen könnte und diesen deshalb immer deutlicher betont und hat auch sehr viel in sehr umfangliche Berichte etc. investiert, um hier gegen jegliche Kritik gewappnet zu sein. Vermutlich wäre ein Phasenkonzept hilfreich (vgl. Abbildung 13). In einem Phasenmodell würde eine Stabilisierungsphase mit hohem Aufwand die Säule der BEO-Bolligen sein und manche Betreuungsverhältnisse würden dann aber auch noch wesentlich länger begleitet werden. Im Phasenmodell ist die durch die BEO-Bolligen erbrachte Leistung als eine Leistung mit drei Stufen bzw. Intensitätsgraden (Kosten) und nicht als unterschiedliche Leistungen zu verstehen. Es ist wichtig, dass diese Leistung aus einer Hand kommt (vgl. Kapitel 6). Die vierte Phase wäre eine rein ambulante/aufsuchende, niederfrequente Form der Nachbetreuung.

Abbildung 13 Phasenmodell mit drei Phasen in der BEO-Bolligen mit abnehmender Intensität und der Möglichkeit der ambulanten Nachbetreuung



7.3.2 Stärkere Ausrichtung an evidenzbasierten Konzepten im pädagogischen und psychologischen, psychotherapeutischen Bereich

Letztlich ist auch im Hinblick auf die oben vorgeschlagene stärkere Trennung zwischen Beobachtungs- und Behandlungsphase sowie einer grösseren Betonung der Integrationsleistung eine stärkere Ausrichtung an evidenzbasierten Konzepten wünschenswert. Es gibt eigentlich nichts, was dagegen spricht, dass einige PsychologInnen und SozialpädagogInnen gezielt Kompetenzen in evidenzbasierten Konzepten entwickeln und in das Gesamtkonzept integrieren. Einige haben dies ja bereits auch schon getan, scheinen sich aber schwer damit zu tun, diese Kompetenzen auch nach aussen zu präsentieren.

Sinnvoll wären sicher Kompetenzen im Bereich der Traumatherapie, insbesondere auch in Verbindung mit Flucht und Migration. Als evidenzbasiert gelten hier kognitive verhaltenstherapeutische Verfahren, auch mit Adaptationen für Flüchtlinge, wie z.B. «Mein Weg», EMDR und Narrative Exposure Therapie (NET). Auch Konzepte wie DBT-A oder Start Now, die eher auf Achtsamkeit, Emotionsregulation und Umgang mit Stress sowie schwierigen sozialen Situationen fokussieren, sind sinnvoll und viele Jugendliche könnten davon profitieren. Auch wirksame Konzepte zum Umgang mit Substanzmittelmissbrauch könnten sinnvolle Strategien sein, wovon viele traumatisierte Jugendlichen profitieren könnten, wie beispielsweise das manualisierte Konzept «Sicherheit finden» (Najavits, 2009) oder CANDIS (Hoch et al., 2011).

Wegen der Nähe der Konzepte wäre eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Multidimensional Treatment Foster Care-Konzept von Patricia Chamberlain (2003) wertvoll – vielleicht würde es hier ja Sinn machen, dass sich ein oder zwei Mitarbeitende einmal mit diesen Anbietern vernetzen, um Aspekte davon in das Konzept der BEO-Bolligen zu integrieren oder

es gar ganz umzusetzen. Das Konzept ist nicht nur in den USA sondern auch in Grossbritannien und Irland weit verbreitet, so dass vielleicht mit vertretbarem Aufwand gar eine Hospitation möglich wäre.

7.3.3 Anpassung und Straffung des Berichtwesens und der psychologischen Diagnostik

Der Aufwand für Berichte und psychologische Diagnostik ist in allen Beobachtungsstationen sehr hoch und alle Mitarbeitende klagen über den Druck, die Berichte zeitnah fertig zu bekommen. Deshalb überrascht das Thema nicht, trotzdem gibt es hier einen gewissen Optimierungsbedarf und es sollte geprüft werden, was wirklich notwendig ist, insbesondere wenn man bedenkt, dass die BEO-Bolligen in vielen Fällen selbst die Anschlusslösung darstellt und somit ein wichtiger Adressat der Zuweisungen wegfällt. Ein Grossteil der verwendeten Testverfahren ist sehr spezifisch und kann wichtige Hinweise bei bestimmten Problemen bieten, es macht aber keinen Sinn, dieses routinemässig zu berichten.

7.4 Abschliessende Anmerkungen zum weiteren Prozess

In der Sortierung der Empfehlungen in den einzelnen Unterkapiteln wird bereits eine Priorisierung ersichtlich. In den abschliessenden Bemerkungen sollen nochmals die wichtigsten Punkte betont werden:

Strategische Ebene

- Beschränkung auf männliche Jugendliche und bessere Beschreibung der Zielgruppe.
- Stärkung des Fokus auf das bewährte und innovative Modell der mittelfristigen Integration von Jugendlichen in tragfähige Gastfamilien, betreutes Jugendwohnen und familiäre Kleinstheime sowie auf eine schulische und eine berufsfindende/-integrierende Tagesstruktur – Jugendliche, die eindeutig von einem klassischen Heimsetting profitieren könnten, müssten dann an andere Angebote im Kanton (z.B. Viktoriastiftung) weiterverwiesen werden.
- Über diesen Fokus mehr ausserkantonale Zuweisungen generieren.
- Trennung von ambulanten aufsuchenden Abklärungen von Angeboten mit ausserfamiliärer Platzierung (in Gastfamilien, betreuten Jugendwohnen). Eine Fusion der beiden Angebote von BEO-Bolligen und BEO-Sirius scheint sinnvoll.
- Prüfung, inwiefern Abrechnung von Leistungen über die Krankenkassen innerhalb der BEO-Bolligen oder in Kooperation mit der UPD realisiert werden können, ohne dass die enge Einbindung der PsychologInnen in das Konzept der BEO-Bolligen darunter leidet.

Organisatorisch-strukturelle Ebene

- Teilweise Zentralisierung der Angebote.
- Modernisierung der digitalen Kommunikationssysteme insbesondere der Software.

- Instrumente der Qualitätssicherung und eine bessere zentrale Datenerhebung sollten integriert werden.
- Weiterführen und Absicherung der Konzepte der stationären Krisenintervention. Option, Jugendliche eng begleitet in einer Wohnung innerhalb der BEO-Bolligen für einige Tage unterzubringen. Absprachen mit Kooperationspartnern für Kriseninterventionen.
- Ausreichend Ressourcen zur kontinuierlichen Rekrutierung und Betreuung neuer Gastfamilien.

Fachlich-operative Ebene

- Zwingend umgesetzt werden soll eine klarere Trennung zwischen Beobachtungsauftrag, prozessorientierter Platzierung, Stabilisierungs- sowie Betreuungs-/Behandlungsphase. Dieses 3-Phasenmodell sollte mit sinkender Betreuungsintensität mittelfristige Platzierungen zu einem mit der Heimerziehung vergleichbaren Kostensatz realisieren können; in der Platzierungs- und Stabilisierungsphase wird der Tagessatz im Mittel vermutlich auf dem aktuellen Niveau bleiben.
- Zusätzlich wird die Option einer ambulanten Nachbetreuung der Familien des Jugendlichen nach einer Rückführung möglichst durch die alte Bezugsperson nahegelegt.
- Schliesslich wird die Integration von evidenzbasierten Konzepten im psychologischen und psychotherapeutischen Bereich hervorgehoben.

Bei deren Umsetzung sind mehrere Aspekte von entscheidender Bedeutung: Ziel muss es sein, eine Leistung umzusetzen, bei der das Gesamtpaket aus Beobachtungsphase, Stabilisierungs- und Betreuungsphase nicht wesentlich teurer wird wie ein Beobachtungsauftrag mit anschliessender Heimplatzierung in anderen Institutionen - was sicher realisiert werden kann. Insbesondere die Betreuungsphase muss sich auf dem preislichen Niveau einer «normalen» Heimerziehung einpendeln und dafür vielleicht verlängert werden. Dies ist mit einigen Änderungen, einer Ausschöpfung der Effektivitätsreserven und einer Sensibilisierung aller Mitarbeitenden möglich.

Ein wesentlicher Aspekt ist es, die Mitarbeitenden bei einem solchen Organisationsentwicklungsprozess adäquat zu beteiligen und ihre Nöte und Verunsicherungen, die durch einen solchen Prozess entstehen, durch Transparenz, Partizipation, der Beachtung des guten Grundes und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Kontrolle, Bindung, Selbstwertschutz zu vermeiden sowie den Prozess auch entsprechend abwechslungsreich und mit positiver Energie zu gestalten. Gerade für die BEO-Bolligen wird es in einem solchen Weiterentwicklungsprozess wichtig sein, die erfahrenen Mitarbeitenden, die diese sehr spezifische Arbeit mit aufgebaut und sich sehr spezifische Kompetenzen angeeignet haben, zu halten und von Veränderungen zu überzeugen, was nur gelingt, wenn sich die Mitarbeitenden in diesem Prozess ausreichend sicher und gehört fühlen (Schmid et al., 2017).

Aufgrund der Mischung von neuen Mitarbeitenden, die sich bewusst für die eher aufsuchende, dezentrale Arbeit entschieden haben, und erfahreneren Mitarbeitenden, die die Entwicklung von der fakultativ geschlossenen Beobachtungsstation zum hoch innovativen Konzept mit Gastfamilien erlebt haben, macht es Sinn, im Prozess auch eine Form von institutioneller Biographiearbeit zu realisieren. In einem klaren Narrativ soll allen verdeutlicht werden, welche Aspekte des Konzeptes sozusagen das zentrale Kraftzentrum und die Ressourcen der BEO-

Bolligen sind, die man unbedingt erhalten muss, welche Aspekte aus welchen Gründen (auch Kostengründen) bereits verändert wurden und welche Visionen man aus welchem guten Grund verfolgt.

Es wird in der Übergangsphase sicher zu Phasen mit Unsicherheit und Schwankungen in der Auslastung sowie bei einer Reduktion der Kosten im Betreuungsbereich anfangs zwangsläufig zu finanziellen Einbrüchen kommen, die in einer Umstellungsphase kompensiert werden müssen. Vermutlich macht es daher Sinn, vor der Umstellung der Finanzierung bereits zu prüfen, welche zusätzlichen Finanzierungsquellen aufgetan werden können, um einen Puffer bilden zu können.

In einer Gesellschaft, in der es immer weniger Nischen für psychisch belastete Menschen geben wird, kann die Stärkung des innovativen Modells der BEO-Bolligen mit einer konkreten, prozesshaften Abklärung und Unterstützung bei der Integration möglicherweise gar zu einem Leuchtturmbeispiel werden. Wir sind auf jeden Fall zuversichtlich, dass die BEO-Bolligen auch diesen Weiterentwicklungsprozess meistern und weiterhin vielen jungen Männern dabei behilflich sein wird, sich besser in unserer Welt zurechtzufinden.

8 Referenzen

- Argyris, C. (1993). Social Theory for Action: How Individuals and Organizations Learn to Change., William Foote Whyte. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 426-427. doi:10.2307/2524899
- Chamberlain, P. (2003). The Oregon Multidimensional Treatment Foster Care model: Features, outcomes, and progress in dissemination. *Cognitive and Behavioral Practice*, 10(4), 303-312. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S1077-7229%2803%2980048-2
- Collishaw, S. (2015). Annual research review: Secular trends in child and adolescent mental health. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 56(3), 370-393. doi: 10.1111/jcpp.12372
- Cunningham, N. R. & Ollendick, T. H. (2010). Comorbidity of anxiety and conduct problems in children: Implications for clinical research and practice. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 13, 333–347.
- del Valle, J. F., & Bravo, A. (2013). Current trends, figures and challenges in out of home child care: An international comparative analysis. *Psychosocial Intervention*, 22, 251-257.
- De Swart, J. J. W., Van den Broek, H., Stams, G. J. J. M., Asscher, J. J., Van der Laan, P. H., Holsbrink-Engels, G. A., & Van der Helm, G. H. P. (2012). The effectiveness of institutional youth care over the past three decades: A meta-analysis. *Children and Youth Services Review*, 34(9), 1818-1824. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.05.015
- Döpfner, M., Melchers, P., Fegert, J. M., Lehmkuhl, G., Lehmkuhl, U., Schmeck, K. et al. (1993): Deutschsprachige Konsensus-Versionen der Child Behaviour Checklist (CBCL 4-18), der Teacher Report Form (TRF) und der Youth Self Report Form (YSR). *Kindheit und Entwicklung*, 3, 54 – 59
- Fisher, P. A., & Chamberlain, P. (2000). Multidimensional treatment foster care: A program for intensive parenting, family support, and skill building. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 8(3), 155-164.
- Handwerk, M. L., Larzelere, R. E., Soper, S. H. & Friman, P. C. (1999): Parent and child discrepancies in reporting severity of problem behaviors in three out-of-home settings. *Psychological Assessment*, 11(1), 14 – 23
- Hoch, E., Zimmermann, P., Henker, J., Rohrbacher, H., Noack, R., Bühringer, G., & Wittchen, H.-U. (2011). Modulare Therapie von Cannabisstörungen. Das CANDIS-Programm (Therapeutische Praxis). Göttingen: Hogrefe.
- James, S. (2014). Evidence-based practice in therapeutic residential care. In J. K. Whittaker, J. F. del Valle, & L. Holmes (Eds.), *Therapeutic Residential Care For Children and Youth* (pp. 142-155). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Jenkel, N., & Schmid, M. (2018): Lebensgeschichtliche und psychische Belastungen von jungen Menschen in freiheitsentziehenden Massnahmen der Jugendhilfe. *unsere jugend*, (70), 354 – 364
- Lilienfeld, S. O., McKay, D., & Hollon, S. D. (2018). Why randomised controlled trials of psychological treatments are still essential. *Lancet Psychiatry*, 5(7), 536-538. doi:10.1016/S2215-0366(18)30045-2
- Lüdtke, J., Boonmann, C., Dölitzsch, C., In-Albon, T., Jenkel, N., Kölch, M., . . . Schmid, M. (2017). Komorbide Angststörungen bei Störungen des Sozialverhaltens. *Kindheit und Entwicklung*, 26(2), 100-109.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Najavits, L. M. (2009). Posttraumatische Belastungsstörung und Substanzmissbrauch: Das Therapieprogramm "Sicherheit finden" (I. Schäfer & M. Stubenvoll, Trans.). Göttingen: Hogrefe.
- OECD. (2014). *Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Schweiz*. Paris: Autor

- Schmeck, K., Poustka, F., Döpfner, M., Pluck, J., Berner, W., Lehmkuhl, G., et al. (2001): Discriminant validity of the child behaviour checklist CBCL-4/18 in German samples. *European Child Adolescent Psychiatry*, 10(4), 240 – 247
- Schmid, M., Kölch, M., Fegert, J. M., Schmeck, K. & MAZ.-Team. (2013): Abschlussbericht Modellversuch Abklärung und Zielerreichung in stationären Massnahmen. Zugriff unter: <https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/sicherheit/smv/modellversuche/evaluationsberichte/maz-schlussbericht-d.pdf>, 26.04.2019
- Schmid, M. (2013). Psychisch belastete Kinder und Jugendliche in der stationären Kinder- und Jugendhilfe - eine kooperative Herausforderung. In *Integras* (Hrsg.), Leitfaden Fremdplatzierung (pp. 142-160). Zürich: Integras.
- Schmid, M., Erb, J., Fischer, S., Kind, N., Fegert, J. M., & Traumapädagogik, T. (2017). Abschlussbericht Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse des Modellversuchs „Implementierung, Evaluation und Verstetigung von traumapädagogischen Konzepten in sozialpädagogischen Institutionen des stationären Massnahmenvollzuges“. Basel: Universitäre Psychiatrische Kliniken. Abgerufen unter <https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/sicherheit/smv/modellversuche/evaluationsberichte/traumapaedagogik-schlussber-d.pdf>.
- Schmid, M. (2012). Forschung an der Schnittstelle von Psychiatrie und Sozialpädagogik aus medizinisch-psychologischer Perspektive. In M. Schmid, M. Tetzler, K. Rensch, & S. Schlüter-Müller (Eds.), *Handbuch Psychiatriebezogene Sozialpädagogik* (pp. 110-127). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- UNICEF. (2016). *Uprooted: The Growing Crisis for Refugee and Migrant Children*. New York: United Nations Children's Fund (UNICEF).