

# Schulsozialarbeit aus der Perspektive des Sozialmanagements

## Ergebnisse einer Modellanalyse in verschiedenen Kantonen

Daniel Iseli, Renate Stohler

(Kurzabstract)

In einem grösseren Forschungsprojekt wurden Formen der Kooperation zwischen Schule und Sozialer Arbeit und verschiedene Modelle der Schulsozialarbeit in sechs Schweizer Kantonen untersucht. Aufbauend auf dieser Studie formulieren die Autorin und der Autor sieben Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung von Schulsozialarbeit. Dabei beziehen sie sich auf den aktuellen Qualitätsdiskurs um Schulsozialarbeit und gleichzeitig auf die Anforderungen aus Sicht des Sozialmanagements. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Management-Perspektive den bisher überwiegend fachlich geführten Diskurs um wesentliche Aspekte erweitert und damit einen Beitrag zur Institutionalisierung dieses jungen Berufsfeldes leisten kann.

### 1. Einleitung

Seit Ende der 1990er Jahre hat sich die Schulsozialarbeit in der deutschsprachigen Schweiz zu einem neuen Handlungsfeld der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe<sup>1</sup> entwickelt. Verschiedene Publikationen geben einen Einblick in diesen Prozess (vgl. Müller 2004, Vögeli-Mantovani 2005, Baier 2008, Drilling 2009). Da in der Schweiz in der Regel auf übergeordneter politischer Ebene (z.B. Kanton) keine Vorgaben bezüglich Auftrag, Organisation und Angebot der Schulsozialarbeit bestehen, werden in den Gemeinden unterschiedlichste Modelle von Schulsozialarbeit realisiert. Das u.a. von der Berner Fachhochschule finanzierte Projekt „Varianten der Kooperation zwischen Schulen und Sozialer Arbeit: Eine Exploration der Vor- und Nachteile verschiedener Kooperations- und Organisationsweisen der Schulsozialarbeit“ (2007 -2010) richtet den Fokus auf die Entwicklung in den Kantonen Bern, Freiburg, Jura, Neuenburg, Solothurn und Wallis. Im vorliegenden Beitrag werden Ergebnisse des Projekts in Zusammenhang mit Fragen des Sozialmanagements diskutiert. Einführend werden die wichtigsten theoretische Grundlagen zu den Themen Schulsozialarbeit und Sozialmanagement dargestellt und die entwickelten Kriterien für die Implementierung von Schulsozialarbeit vorgestellt. Nach der Ergebnispräsentation und -diskussion des Forschungsprojektes werden weiterführende Überlegungen zur Entwicklung des Arbeitsfeldes Schulsozialarbeit dargestellt.

### 2. Schulsozialarbeit

Obwohl im deutschsprachigen Raum der Begriff Schulsozialarbeit seit rund 40 Jahren verwendet wird, gibt es in der Fachliteratur keine einheitliche Definition. Je nach Autor und theoretischer Position werden unterschiedliche Akzente gesetzt (vgl. bspw. Speck 2007, 23-

---

<sup>1</sup> In der Schweiz hat sich ein differenziertes Angebot von öffentlichen organisierten Erziehungs- und Sozialisationsangeboten für Kinder und Jugendliche ausserhalb von Schule und Familie entwickelt, welches im deutschen Sprachraum unter dem Begriff der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe zusammengefasst wird (vgl. bspw. Piller 2003). In der Folge wird von diesem Verständnis ausgegangen.

29). Zudem werden in der deutschsprachigen Debatte für die Kooperation zwischen Schule und Sozialer Arbeit verschiedene Begriffe wie bspw. „Schulsozialpädagogik“, „Soziale Arbeit in der Schule“ oder „schulbezogene Jugendarbeit“ verwendet (vgl. ebd.). In der Schweiz hat sich der Begriff Schulsozialarbeit etabliert, wobei häufig auf die von Drilling vorgelegte Definition verwiesen wird: „Schulsozialarbeit ist ein eigenständiges Handlungsfeld der Jugendhilfe, das mit der Schule in formalisierter und institutionalisierter Form kooperiert. Schulsozialarbeit setzt sich zum Ziel, Kinder und Jugendliche im Prozess des Erwachsenwerdens zu begleiten, sie bei einer für sie befriedigenden Lebensbewältigung zu unterstützen und ihre Kompetenzen zur Lösung von persönlichen und/oder sozialen Problemen zu fördern. Dazu adaptiert Schulsozialarbeit Methoden und Grundsätze der Sozialen Arbeit auf das System der Schule“(Drilling 2009, 95).

Schulsozialarbeit wird in der Praxis konzeptionell und strukturell unterschiedlich implementiert. Als zentrale Kriterien für die Charakterisierung der verschiedenen Praxismodelle gelten in der Fachdebatte die Trägerschaft sowie Auftrag, Ziele, Zielgruppen, und die inhaltliche Ausrichtung der Schulsozialarbeit. Ebenso sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Integration in die Schule wichtige Kriterien.

- **Trägerschaft der Schulsozialarbeit<sup>2</sup>:** Schulsozialarbeit ist gemäss oben zitierter Definition ein Angebot der Jugendhilfe im Kontext Schule. Sie ist daher auf „eine gewisse Nähe zur Schule und gleichzeitig auf fachliche Unabhängigkeit und eine gute Verknüpfung mit dem Sozialbereich angewiesen“ (Iseli & Grossenbacher 2008, 20). Welches ist nun die ideale Trägerschaft für die Schulsozialarbeit? Als Träger kommen die Schule, Institutionen der öffentlichen Jugendhilfe bzw. des Sozialwesens sowie die Angliederung bei einem nicht-staatlichen Träger aus dem Sozialbereich (freie Trägerschaft) in Frage (vgl. Wulfers 1996, 65). Für die verschiedenen Trägermodelle werden in der Fachdebatte Vor- und Nachteile formuliert, die sich jedoch aufgrund fehlender Studien empirisch nicht belegen lassen (vgl. Speck 2006, 247-262). In der Fachdiskussion wird nachdrücklich auf die Nachteile einer schulischen Trägerschaft verwiesen. Als zentrales Problem wird die häufig fehlende sozialarbeiterische Kompetenz und die damit einhergehende unzureichende fachliche Führung der Schulsozialarbeitenden betont. Ebenso wird auf die Gefahr der Vereinnahmung der Schulsozialarbeit für schulische Zwecke verwiesen. Aufgrund der skizzierten Einwände wird in der Fachdiskussion in der Regel eine schulische Trägerschaft abgelehnt und für eine Angliederung der Schulsozialarbeit im Sozialwesen votiert. Olk & Speck (2004) verweisen zudem darauf, dass eine qualitativ hochstehende Sozialarbeit nicht nur vom gewählten Trägermodell, sondern auch von den Kompetenzen des Trägers abhängt (Speck 2007, 306-310).
- **Konzeptionelle Ausrichtung der Schulsozialarbeit (Ziele, Zielgruppen und Angebot):** Abhängig von der theoretischen Position können unterschiedliche Ziele der Schulsozialarbeit definiert werden. Aus sozialisationstheoretischer Perspektive müssen Kinder und Jugendliche aufgrund von belastenden Bedingungen des Aufwachsens bei der Lebensbewältigung (ausserschulisch und schulisch) zunehmend unterstützt werden. Im Gegensatz dazu geht das schultheoretische Begründungsmuster davon aus, dass sich die veränderten Lebensbedingungen auf die Schule als Institution auswirken, so dass die Schule für die Erfüllung ihres Auftrags auf die Unterstützung durch die Soziale Arbeit angewiesen ist. Eine ausführliche Darlegung der verschiedenen theoretischen Positionen findet sich in Speck (2006, 217-232). Abhängig davon können unterschiedliche Ziele der Schulsozialarbeit definiert werden.

---

<sup>2</sup> Als Träger werden die Stellen bezeichnet, bei denen die Schulsozialarbeit angegliedert ist. Der Träger ist für die Dienst- und Fachaufsicht verantwortlich.

- Wer sind die **Zielgruppen** der Schulsozialarbeit? Stehen die Angebote der Schulsozialarbeit allen Schülerinnen und Schülern offen oder sind sie gewissen Gruppen vorbehalten? Richten sich die Angebote auch an Lehrpersonen und Eltern?
- Wie sieht das **Angebot** der Schulsozialarbeit aus? Hat die Schulsozialarbeit einen intervenierenden oder auch einen präventiven Auftrag? In der Fachdiskussion wird mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass die Schulsozialarbeit nicht nur bei Problemen und Konflikten zum Einsatz kommen soll, sondern auch Präventionsarbeit leisten bzw. im Bereich der Früherkennung mitwirken soll (vgl. Gschwind et al. 2008, Hafen 2005).
- **Präsenz und Integration der Schulsozialarbeit in die Schule:** Die Schulsozialarbeit ist als freiwilliges und niederschwelliges Angebot konzipiert. Dies setzt voraus, dass sie ihren Arbeitsort in der Schule hat bzw. zu fixen Zeiten in der Schule anwesend ist. Präsenz wird als wichtiges Qualitätskriterium von Schulsozialarbeit erachtet (vgl. Speck, 236). In der Schweiz hat sich bezüglich der Intensität der Präsenz in der einzelnen Schule die Unterscheidung zwischen integrierter und ambulanter Schulsozialarbeit etabliert: Integrierte Schulsozialarbeit bedeutet, dass Schulsozialarbeitende mit einem erheblichen Pensum in einer Schule tätig sind. Ambulante Schulsozialarbeit bedeutet, dass Schulsozialarbeitende für eine oder mehrere, z.B. kleinere Schulen zuständig sind und lediglich während fixen Sprechzeiten in diesen Schulen anwesend sind (vgl. Iseli & Grossenbacher 2008).

### 3. Die Perspektive des Sozialmanagements

In den Management-Modellen, die im Kontext des Sozialwesens diskutiert werden (vgl. dazu Maelicke 2008, 923-930), wird im Regelfall zwischen strategischer und operativer Führung unterschieden. Führung zielt nach Lombriser & Abplanalp (2005, 327) auf die „Mobilisierung und Führung von Menschen und ihren Ideen“, während der Managementbegriff auf die „Handhabung von Komplexität zielt“ und „die Prozesse Planung, Organisation und Kontrolle umfasst“. Strategische Führung (ebd., 25-31) befasst sich mit langfristigen Fragen und Entwicklungen wie beispielsweise Aufbau und Entwicklung von Dienstleistungen und Geschäftsfeldern, Ausweitung der Kapazität und Gestaltung der Dienstleistungsinnovation (also mit Themen rund um die Frage: tun wir das Richtige?). Die operative Führung befasst sich ihrerseits mit Aufgaben rund um die Frage: Tun wir die Dinge richtig? Im organisationstheoretischen Kontext bezeichnet Schreyögg (2008, 382) die Strategie als Medium „mit dem die Kompetenzen und Ressourcen der Organisation im Hinblick auf die Chancen und Risiken der Umwelt möglichst günstig positioniert werden sollen“. Maelicke (2008, 923) umreißt die strategischen und operativen Aufgaben des Managements von sozialen Einrichtungen umfassend mit: „Leitbild- und Konzeptionsentwicklung, Definition von Zielen und Aufgaben, Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation, Personalmanagement, Führung und Zusammenarbeit, Innovationsmanagement, Sozialmarketing, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Controlling sowie andere Teildisziplinen des Managements“.

Bürgisser et al. (2010) erweitern und präzisieren zugleich dieses Verständnis von Sozialmanagement und beschreiben im „Luzerner Management-Modell für den Sozialbereich“ folgende Fragen als konstitutiv für ein umfassendes Verständnis von Rahmenbedingungen und Aufgaben des Sozialmanagements (hier von den Autoren bereits übertragen auf die Schulsozialarbeit): Besteht im politischen Bezugssystem ein Konsens bezüglich der durch Schulsozialarbeit zu bearbeitenden sozialen Probleme? Besteht eine Programmsteuerung für Schulsozialarbeit? Ist die politische Zuständigkeit für

Schulsozialarbeit geklärt? Wird das Leistungsangebot der Schulsozialarbeit durch politisch Verantwortliche gesteuert (z.B. durch Leistungsverträge)? Sind geographisch-räumliche und weitere Versorgungs- und Zuständigkeitsaspekte für Schulsozialarbeit geregelt? Sind die zentralen Managementaufgaben definiert und sind die personellen Verantwortlichkeiten bezeichnet und werden diese wahrgenommen? Existiert eine definierte Angebotsausstattung und -dichte der Schulsozialarbeit? Ist das Angebot der Schulsozialarbeit abgestimmt und koordiniert in der Versorgungskette, ist es räumlich definiert? Ist es abgestimmt auf soziale Probleme, Risiken und Bedürfnisse der Zielgruppen?

Bassarak (2004) hat die Notwendigkeit einer strategischen Planung, Organisation und Steuerung der Schulsozialarbeit durch die Gemeinden gefordert, welche die beiden Systeme Schule und Jugendhilfe einbezieht. Iseli & Grossenbacher (2008) formulieren im „Leitfaden zur Einführung und Umsetzung von Schulsozialarbeit“ die Beantwortung folgender Fragen als Bedingung für die Einführung und Entwicklung von Schulsozialarbeit: eine Bedarfsanalyse und -definition, die Definition der Zielsetzungen, der Zielgruppen und des Leistungsangebotes, die räumliche Gestaltung des Angebots, die Gewährleistung einer strategischen Steuerung, der operativen Leitung, der Infrastruktur und der Angebotsentwicklung sowie die Gestaltung der internen und externen Kooperation und Vernetzung.

#### **4. Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung von Schulsozialarbeit**

Ausgehend von den Fragestellungen des Sozialmanagements und der fachlich geprägten Diskussion haben die Autoren Kriterien der erfolgreichen Implementierung entwickelt. Dabei sind auch Erfahrungen aus anderen Forschungs-, Dienstleistungs- und Entwicklungsprojekten eingeflossen. Bei der Konstituierung neuer Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit wie es die Schulsozialarbeit darstellt, sind neben den Perspektiven der Sozialen Arbeit diejenigen des Sozialmanagements zu berücksichtigen. Nur so gelingt es langfristig, förderliche Rahmen- und Organisationsbedingungen zu schaffen. Dieser Aspekt wurde im bisherigen Diskurs um Schulsozialarbeit vernachlässigt oder nur partiell bearbeitet. Folgende Kriterien werden als grundlegend für den Aufbau und die Entwicklung von Schulsozialarbeit angesehen:

1. Das verantwortliche Gemeinwesen hat ein Konzept für das Angebot der Schulsozialarbeit, welches abgestimmt ist auf Strategien und Entwicklungen in der Schule und in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe.
2. Ziele, Zielgruppen und Dienstleistungsangebot der Schulsozialarbeit sind definiert. Die Dienstleistungen richten sich nach dem Bedarf der Zielgruppen und entsprechen Zielsetzungen, Grundsätzen und Methoden der Sozialen Arbeit<sup>3</sup>. Schulische Mitarbeit wird geleistet, wenn eine Abstimmung mit Zielen und Methoden der Sozialen Arbeit möglich ist.
3. Eine bedarfsorientierte organisatorische Entwicklung der Schulsozialarbeit ist sichergestellt. Verantwortliche auf strategischer und operativer Ebene sind bezeichnet, entsprechende Prozesse und Instrumente sind vorgesehen bzw. installiert<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Von Sozialer Arbeit kann gesprochen werden, wenn sie für die Kinder und Jugendlichen eine umfassende Förderung mit individuellen, sozialen, schulischen und beruflichen Zielen verfolgt. Wie Hafén (2005) postuliert gehören neben Intervention/Behandlung auch Prävention und Früherkennung zu den Interventionsformen Sozialer Arbeit in der Schule. Bezüglich Handlungskonzepte und Methoden mag an dieser Stelle der Verweis auf Galuske & Müller (2005) genügen.

<sup>4</sup> z.B. Controlling-Reporting-Kreis oder Evaluations- / Monitoringkonzepte.

4. Die Ressourcen der Schulsozialarbeit sind in einem bestimmten Verhältnis zu den Zielgruppen festgelegt. Schulsozialarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass sie regelmässig präsent ist an einer Schule, dabei werden definierte Mindeststandards<sup>5</sup> eingehalten.
5. Die Schulsozialarbeitenden sind fachlich qualifiziert (grundständiges Studium in Sozialer Arbeit und spezifische Weiterbildung).
6. Es besteht eine personelle Verantwortung für die operative Leitung der Schulsozialarbeit, die folgende Managementaufgaben wahrnimmt: Planung, Organisation, fachliche Führung, Personalführung und Qualitätssicherung (z.B. Definition und Kontrolle fachlicher Standards).
7. Die strategisch und operativ Verantwortlichen sorgen für die Koordination und Vernetzung der Organisationen und der Akteure der beiden Systeme Schule und Kinder-, Jugend- und Familienhilfe.

## **5. Das Forschungsprojekt Varianten der Kooperation zwischen Schulen und Sozialer Arbeit**

Ziel der explorativ angelegten Studie war es, ein Inventar von Kooperationsformen zwischen Schulen und Sozialer Arbeit bzw. von Schulsozialarbeit in den Kantonen Bern, Freiburg, Neuenburg, Jura, Solothurn und Wallis zu erstellen und Wissen über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle zu generieren. Die Realisierung des Projekts erfolgte in zwei Schritten. In einem ersten Schritt wurde die Bestandsaufnahme durchgeführt, wobei unterschiedliche Methoden zur Anwendung kamen. Im Kanton Bern wurde unter den mittleren und grösseren Gemeinden eine standardisierte, schriftliche Befragung durchgeführt<sup>6</sup>. In den übrigen Kantonen kamen systematische Telefon- und Internetrecherchen zur Anwendung. Gesucht wurde nach Modellen institutionalisierter Zusammenarbeit zwischen Schulen und Sozialer Arbeit sowie nach funktionalen Äquivalenten für Schulsozialarbeit. Die Ergebnisse der aufwändigen Erhebung wurden systematisiert und darauf aufbauend insgesamt neun Modelle vertiefter analysiert. Die Auswahl der Modelle erfolgte nach dem Kriterium der grösstmöglichen Differenz, wobei aus jedem Kanton mindestens ein Modell berücksichtigt wurde. Die Modelle wurden unter Einbezug von vorhandenen schriftlichen Dokumenten ausführlich beschrieben. Weiter wurden pro Modell drei bis vier Experteninterviews mit Personen aus den Kontexten Schule (Schulleitung), Behörde/Verwaltung und Soziale Arbeit (Schulsozialarbeit) geführt. Ziel war es, die unterschiedlichen Perspektiven auf das jeweilige Modell zu erfassen.

## **6. Forschungsergebnisse**

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Projekts in zusammengefasster Form präsentiert. In den französisch oder mehrheitlich französischsprachigen Kantonen Jura, Freiburg und Wallis ist die *médiation scolaire* (= Schulmediation) als fester Bestandteil des Schulsystems kantonale geregelt. Die *médiation scolaire* ist ein niederschwelliges Beratungsangebot für Schülerinnen und Schüler bei persönlichen Problemen oder Konflikten. Dies bedeutet, dass Lehrpersonen eine Ausbildung absolvieren, die sie zur Bearbeitung gewisser sozialer Probleme befähigt. Die Lehrpersonen sind neben ihrer Unterrichtstätigkeit Ansprech- und Vertrauensperson für Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen und übernehmen Aufgaben in

---

<sup>5</sup> Diese Mindeststandards können reichen von einigen Stunden pro Monat an einer kleinen Dorfschule bis zu Vollpräsenz mehrerer Schulsozialarbeitender an einem grösseren Schulzentrum. Bei der Definition der Standards sind die Empfehlungen von Fachinstanzen wie Hochschulen und Berufsverbänden zu berücksichtigen.

<sup>6</sup> Die Erhebung wurde im Auftrag der Erziehungsdirektion des Kantons Bern durchgeführt.

den Bereichen Gesundheitsförderung und Gewaltprävention. Bei Bedarf vermitteln die Mediatorinnen und Mediatoren die Kinder und Jugendlichen an schulexterne Fachstellen weiter. Die *médiation scolaire* kann als eine schulinterne Massnahme für den Umgang mit sozialen Problemen und somit als eine semiprofessionelle Vorform von Schulsozialarbeit bezeichnet werden. Zur *médiation scolaire* gibt es nur wenige Forschungsbefunde (vgl. Schwegler-Ruff 2007). Im Rahmen des Projekts wurde die *médiation scolaire* im Kanton Wallis detailliert beschrieben.<sup>7</sup>

Zusätzlich zur *médiation scolaire* führte der Kanton Jura im Jahr 2001 den Service de santé scolaire ein. Vom kantonalen Gesundheitsdienst angestellte Pflegefachpersonen bieten in den Schulhäusern regelmässig Sprechstunden für Kinder und Jugendliche an und initiieren Projekte zum Thema Gesundheit in den Schulen.<sup>8</sup>

Im Kanton Neuenburg gibt es in grösseren Gemeinden die services-socio-éducatif. Diese Dienste sind ebenfalls ein schulinternes niederschwelliges Angebot für Kinder, Jugendliche und Lehrpersonen. Charakteristisch für die Teams des services-socio-éducatifs sind die interdisziplinär zusammengesetzten Teams (Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Psychologie).<sup>9</sup> In den Kantonen Bern und Solothurn sowie im deutschsprachigen Kantonsteil von Freiburg gab es zum Erhebungszeitpunkt<sup>10</sup> in rund 40 Gemeinden und Gemeindeverbänden Angebote der Schulsozialarbeit. Die Ergebnisse der Bestandesaufnahme im Kanton Bern wurden in einem separaten Bericht veröffentlicht (Neuenschwander, Iseli & Stohler, 2007). In allen Kantonen wird die Schulsozialarbeit von den Gemeinden finanziert.

Im deutschsprachigen Teil des Kantons Wallis gab es zum Erhebungszeitpunkt keine Schulsozialarbeit, die Einführung wurde jedoch in Fachkreisen diskutiert.

Um einen vertieften Einblick in realisierte Schulsozialarbeits-Modelle zu erhalten, werden insgesamt sechs Modelle ausführlicher beschrieben und analysiert. Es sind dies vier aus dem Kanton Bern (Stadt Bern, Köniz, Urtenen-Schönbühl und Lyss) sowie je eines aus den Kantonen Freiburg (Murten) und Solothurn (Stadt Solothurn).<sup>11</sup> Verzichtet wird auf die Darstellung der oben erwähnten Modelle, die nicht sozialarbeiterischen Zielsetzungen entsprechen. Die beschriebenen Beispiele wurden gezielt ausgewählt, wobei die Trägerschaft das zentrale Kriterium bildete. Nachfolgend werden die wichtigsten Charakteristika in Tabellenform präsentiert.

### **Vorbemerkungen zur Tabelle 1:**

In der Tabelle werden die wichtigsten Kriterien dargestellt. Bezüglich Zielgruppe sowie Angebotsausrichtung bestehen zwischen den Modellen kaum Unterschiede. Dasselbe gilt für das Stellenprofil. Daher werden diese Kriterien nur aufgeführt, wenn das jeweilige Modell vom Standardangebot abweicht.

**Zielgruppe:** In allen Modellen sind Kinder und Jugendliche, Eltern und Lehrpersonen Zielgruppen der Schulsozialarbeit.

**Angebot der Schulsozialarbeit:** In allen Modellen umfasst das Angebot der Schulsozialarbeit Beratungen, Gruppen- und Klasseninterventionen sowie Prävention.

---

<sup>7</sup> Eine ausführliche Beschreibung des Schulmediation im Kanton Wallis ist auf der Projektdatenbank der Berner Fachhochschule verfügbar vgl. <https://projektdatenbank.bfh.ch/Projekt: Modelle von Schulsozialarbeit im Espace Mittelland> (Kurztitel).

<sup>8</sup> Vgl. Fussnote 3.

<sup>9</sup> Eine ausführliche Beschreibung ist in der Projektdatenbank der Berner Fachhochschule verfügbar vgl. <https://projektdatenbank.bfh.ch/Projekt: Modelle von Schulsozialarbeit im Espace Mittelland> (Kurztitel)

<sup>10</sup> Die Befragung bzw. Recherche wurde 2007 durchgeführt.

<sup>11</sup> Ausführliche Beschreibungen aller Projekte sind in der Projektdatenbank der Berner Fachhochschule vorhanden.

**Anforderungsprofil Schulsozialarbeit:** In allen Modellen wird ein abgeschlossenes Studium in Sozialer Arbeit vorausgesetzt.

**Tabelle 1: Modelle der Kooperation zwischen Schule und Sozialer Arbeit**

Gemeinde	Merkmale des Modells/Erfahrungen aus Sicht der Befragten
<p><b>Köniz</b> Grossflächige Agglomerations-gemeinde mit städtischen und ländlichen Strukturen; ca. 38'000 Einw.; 11 PS<sup>12</sup> und 6 OSS; SSA seit 2001 (Pilotprojekt, Selbstevaluation); sukzessiver Ausbaus der SSA bis 2012 geplant. Ziel: 8 Stellen à je 80% per 2012</p>	<p><b>Trägerschaft:</b> Angliederung an die jeweilige Standortschule, Schulsozialarbeitende sind der Standortschulleitung unterstellt. <b>Konzept:</b> kein Gemeindekonzept, sondern standortspezifische Konzepte; Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Konzepte sind definiert, SSA ist im Bildungsreglement verankert. <b>Ziele:</b> standortspezifisch formuliert (bspw.: Verbesserung Lernumfeld, soziale Integration) <b>Gremien:</b> Koordinationsgruppe für Regelung schulübergreifender Frage; Konferenz der Schulsozialarbeitenden <b>Form SSA:</b> primär integrierte, teilweise ambulante SSA <b>Ressourcen:</b> pro Stelle 80% für durchschnittlich 550 Kinder <b>Erfahrungen:</b> Positiv, die Einführung einer fachlichen Leitung wird diskutiert.</p>
<p><b>Murten</b> Zweisprachige Gemeinde (deutsch, franz.); ca. 6'000 Einw.; PS- und OSS im Verband mit umliegenden Gemeinden geführt; beide Sprachgruppen haben eigene Abteilungen; es gibt zwei Schulhäuser mit je 2 Abteilungen an der franz. Abteilung gibt es die médiation scolaire; SSA seit 2003 ohne Projektphase eingeführt. Schulsozialarbeitender erstellt Jahresbericht/Selbstevaluation</p>	<p><b>Trägerschaft:</b> Schulsozialarbeiter untersteht Vorstand des Schulverbandes (Oberstufe) <b>Konzept:</b> es besteht ein Konzept und ein Pflichtenheft SSA für die ganze Gemeinde <b>Ziele:</b> Förderung der sozialen Kompetenz der Jugendlichen im Hinblick auf ihre Rechte und Pflichten; Förderung gutes Schulklima, Vorbeugung und Verhinderung von Gewalt. <b>Angebot:</b> Standard, Betreuung von Jugendlichen in Krisensituationen im Auftrag der Schulleitung ist vorgesehen <b>Form:</b> Integrierte Schulsozialarbeit (50% Oberstufe, 25% Primarstufe); Kooperation <b>Kooperation:</b> mit Jugendarbeit vorgesehen. (im Pflichtenheft verankert) <b>Regionale Fachgruppe:</b> Schulsozialarbeiter nimmt an Treffen der regionalen Fachgruppe teil <b>Ressourcen:</b> 75% für 1'200 Schüler/-innen <b>Erfahrungen:</b> Modell hat sich bewährt; kritisch: Fehlen einer Fachperson als Ansprechperson im Problemfall, Zuständigkeit für vier Abteilungen (4 Schulleitungen)</p>
<p><b>Urtenen - Schönbühl</b> Agglomerations-</p>	<p><b>Trägerschaft:</b> Schulische Trägerschaft (Bildungsverwaltung); fachliche Unterstellung bei der Fachgruppe Schule und Soziales</p>

<sup>12</sup> PS = Primarstufe 1.-6. Klasse, OSS = Oberstufenschule 7.-9. Klasse

<p>gemeinde; ca. 5'600 Einw.; insgesamt 5 Schulhäuser, wovon 4 in einer grossen Anlage; Beginn Planung Einführung SSA 1997, Start Pilotprojekt 2005, seit 2006 definitives Angebot; Selbstevaluation der Pilotphase durchgeführt.</p>	<p><b>Konzept:</b> ein Konzept für die ganze Gemeinde; Funktions- beschrieb Schulsozialarbeiter; SSA ist in Reglement über die Schulorganisation verankert; verbindliche Regelungen der Zusammenarbeit zwischen Schule und SSA. <b>Ziele:</b> ungünstigen sozialen Entwicklungen bei Kindern und Jugendlichen entgegenwirken, Förderung der sozialen Integration von Kindern und Jugendlichen in den Schulalltag, Wohlbefinden und die Konfliktbewältigungsfähigkeit aller an der Schule beteiligten. <b>Angebot:</b> zusätzlich punktuelle Weiterführung der Betreuung von Jugendlichen nach Schulaustritt; inhaltlicher Schwerpunkt liegt bei der Einzelfallarbeit <b>Fachgruppe Schule und Soziales:</b> ist verantwortlich für Koordination. <b>Form:</b> integrierte Schulsozialarbeit in Schulanlage, Einzelschulhaus ambulante Schulsozialarbeit. <b>Regionale Fachgruppe:</b> Schulsozialarbeiter ist Mitglied. <b>Ressourcen:</b> 60% für 650 Kinder <b>Erfahrungen:</b> Positiv, Doppelunterstellung (Anbindung beim Bildungs- und Sozialwesen) hat sich nicht bewährt.</p>
<p><b>Stadt Bern</b> Bundesstadt und Kantonshauptort; ca. 130'000 Einw.; 1972 Einführung Schulsozialdienst, 2001 Pilotprojekt mit integrierter SSA, Beschluss SSA etappenweise auszubauen; Ausbau abgeschlossen.</p>	<p><b>Trägerschaft:</b> Angliederung beim Schulgesundheitsdienst; Leitungsstelle, der alle Schulsozialarbeitenden fachlich unterstellt sind; integriert arbeitende Schulsozialarbeitenden sind betrieblich der jeweiligen Standortschulleitung unterstellt. <b>Konzept:</b> ausführliches Konzept vorhanden, Einbettung der SSA in verschiedene sozial- und gesundheitspolitische Gemeindestrategien, Verankerung in Schulreglement. <b>Ziele:</b> Erkennen von ungünstigen sozialbedingten Entwicklungen bei Schüler/-innen, Unterstützung bei der Bewältigung kritischer Lebenslagen, Förderung der sozialen Kompetenzen, Unterstützung der Eltern bei der Erziehungsaufgabe. <b>Steuergruppe:</b> bestehend aus Leitung Schulamt, Jugendamt und Gesundheitsdienst, und Vertretern der Schulleitung und Volksschulkonferenz. <b>Form/Ressourcen:</b> an 8 Standorten integrierte Schulsozialarbeit (8 Stellen à 60%), alle übrigen Schulen werden mit ambulanter Schulsozialarbeit bedient (240 Stellenprozente) <b>Erfahrungen:</b> vgl. Stohler &amp; Neuenschwander 2008 (Evaluation)</p>
<p><b>Solothurn</b> Kantonshauptort; ca. 15'000 Einw.; SSA ab Mai 2005 (Pilotphase), 2008 definitive Einführung, 2 Hauptstandorte, Ausbau bei Bedarf</p>	<p><b>Trägerschaft:</b> SSA ist einer regionalen Beratungsstelle (Sucht/Jugend/Gesundheit) angegliedert. Stadt kauft Dienstleistung SSA ein (mit Leistungsvereinbarung); Unterstellung der Schulsozialarbeitenden unter Bereichsleitung Beratung; Beratungsstelle bietet in weiteren Gemeinden ebenfalls SSA an. <b>Ziele:</b> Auftrag SSA gemäss Definition von Drilling <b>Steuergruppe:</b> bestehend aus Gesamtleitung Schule, Schulleitungen mit integrierter SSA, Leitung Soziale Dienste; Aufgaben: strategische und inhaltliche Steuerung, Planung Weiterentwicklung, Controlling, <b>Form:</b> in zwei Schulhäusern integrierte Schulsozialarbeit, in zwei</p>



	<p>weiteren Schulhäusern ambulante Schulsozialarbeit (fixe Sprechstunden); in weiteren Schulen nach Bedarf</p> <p><b>Ressourcen:</b> 100% (zwei 50%-Stellen)</p> <p><b>Erfahrungen:</b> Positiv (Interviews); externe Evaluation Projektphase (vgl. Gabriel-Schärer et al. 2007)</p>
<p><b>Lyss</b> Gemeinde mit regionaler Zentrumsfunktion; ca. 11'500 Einw.; SSA bzw. Kooperation zwischen Jugendfachstelle und Schulen ab 2004; Fachstelle ist für 17 Verbandsgemeinden zuständig mit ca. 44'000 Einw..</p>	<p><b>Vorbemerkung:</b> bei diesem Modell ist die Soziale Arbeit nicht in die Schule integriert; SSA wird als Dienstleistung von der Jugendfachstelle angeboten; die Schulen nehmen die Dienstleistungen bei Bedarf in Anspruch; die Fachstelle ist für die Sitzgemeinde Lyss sowie für 17 Anschlussgemeinden zuständig.</p> <p><b>Trägerschaft:</b> Gemeinde Lyss und 16 Anschlussgemeinden; Fachstelle Jugendfragen ist den Sozialdiensten der Gemeinde Lyss angegliedert.</p> <p><b>Zielgruppe der Jugendfachstelle:</b> Kinder und Jugendliche (6-25 Jahre), Eltern, Lehrpersonen und Behörden der 17 Verbandsgemeinden</p> <p><b>Angebote:</b> abgestimmt auf die verschiedenen Zielgruppen; für Schulen werden angeboten: Themenworkshops, Interventionen, Beratungen, Vermittlung von Dienstleistungen anderer Fachstellen, usw..</p> <p><b>Organisation:</b> Initiative geht von Schule aus; Sozialarbeitende der Fachstelle sind nur bei Aufträgen in der Schule.</p> <p><b>Ressourcen:</b> 100% Leitung, 3 ausgebildete Sozialarbeitende (260%) sowie Mitarbeitende in Ausbildung und Praktikant/-innen. (Anteil Schulsozialarbeit nicht eruiert).</p> <p>Erfahrungen: positiv; knappe Ressourcen</p>

## 7. Diskussion der Forschungsergebnisse

Die untersuchten Modelle zeichnen sich durch eine grosse Heterogenität aus, was durch die Auswahl auch angestrebt worden ist. Die Schulsozialarbeitsmodelle unterscheiden sich hinsichtlich der unter 4 formulierten Kriterien in folgender Hinsicht:

1. In den untersuchten Gemeinden wurden nur einmal klare Hinweise zu strategischen Überlegungen bezüglich Schulsozialarbeit und deren Verknüpfung mit weiteren Bildungs- und sozialpolitischen Strategien gefunden. In allen anderen Gemeinden war dies nicht der Fall. In drei Situationen existieren jedoch reglementarische Grundlagen, was auf eine solide politische Verankerung schliessen lässt.
2. Ziele, Zielgruppen und Dienstleistungsangebot der Schulsozialarbeit werden überall explizit erwähnt oder lassen sich aus den Konzepten ersehen, allerdings in sehr unterschiedlichem Detaillierungsgrad. Die vorgefundenen Ziele und Profile entsprechen weitgehend den Anforderungen der Sozialen Arbeit. Teilweise sind sie aber sehr allgemein formuliert, was den beteiligten Akteuren viele Handlungsspielräume offen lässt und die Überprüfbarkeit erschwert, wenn nicht verunmöglicht. Einzelne Modelle sehen eine Konzeptentwicklung durch die Schulen vor, was auf eine Bedarfsorientierung schliessen lässt. Da übergeordnete verbindliche Grundlagen jedoch nicht überall vorhanden sind, besteht die Gefahr einer Vereinnahmung durch die Schule und einer verstärkten Vereinzelung der Schulsozialarbeitenden.

3. Vier Gemeinden setzen strategische oder koordinierende Organe wie Steuer-, Koordinations- oder Fachgruppen ein. Eine entwicklungsorientierte Gestaltung und strategische Steuerung ist damit grundsätzlich vorgesehen. Es wäre weiter zu untersuchen, ob und wieweit die eingesetzten Organe tatsächlich strategische Aufgaben wahrnehmen. In drei Fällen sind Selbstevaluationen durchgeführt worden, in zwei Fällen externe Evaluationen. Weitere systematisierte Steuerungsprozesse oder entsprechende Instrumente (z.B. Berichterstattungen, Statistiken) konnten nur in zwei Fällen angetroffen werden.
4. Die Ressourcen der Schulsozialarbeit sind überall definiert. In einer Gemeinde wird die Schulsozialarbeit nach differenzierten Kriterien definiert (Mindeststandards, Sozialbelastungsfaktoren). In kleineren Gemeinden bestehen fixe Stellengrößen, die sich teilweise im Bereich der diskutierten Minimalstandards bewegen, teilweise aber auch darunter liegen. Es wird versucht, die zur Verfügung stehenden Ressourcen durch eine unterschiedliche Angebotsausstattung (Verhältnis integrierte oder ambulante Schulsozialarbeit) zu optimieren.
5. Die Schulsozialarbeitenden weisen alle Studienabschlüsse in Sozialer Arbeit aus, teilweise mit Zusatzqualifikationen. Das weist darauf hin, dass die Professionalität der Schulsozialarbeit ein Anliegen der Gemeinden ist.
6. Die operative Leitung ist in den beschriebenen Fällen unterschiedlich implementiert: von kaum vorhanden bis klar geregelt. Auffallend ist, dass vor allem in Modellen, bei denen die Schulsozialarbeit dem Schulwesen angegliedert ist, davon ausgegangen werden muss, dass die operative Leitung unzureichend ist. Dies vor dem Hintergrund, dass Schulleitungen oder Schulgremien den Ansprüchen nach fachlicher Führung, Entwicklung und Qualität ohne fundierte Zusatzausbildung kaum gerecht werden können.
7. Die Vernetzung der Schulsozialarbeit innerhalb der Schule und mit anderen Fachstellen wird mit einzelnen Regelungen wie z.B. Kooperationsleitfäden dokumentiert. Die Schulsozialarbeit wird in einigen Fällen beauftragt, für die nötige Kooperation mit der Schule und ihrem Umfeld zu sorgen und leistet dies wahrscheinlich fall- und projektbezogen auch. Ob Kooperationsaufträge für die anderen Beteiligten (Schulen, Fachstellen in der Gemeinde) formuliert werden und ob die Zusammenarbeit über fall- und projektbezogene Fragen hinausgeht (Grad der Institutionalisierung), müsste genauer untersucht werden.

## **8. Folgerungen und weitere Entwicklung**

Positiv anzumerken ist, dass für die Schulsozialarbeit in den untersuchten Gemeinden vielerorts konzeptionelle Grundlagen bestehen und dass sie von professionellen Fachkräften geleistet wird.

Aufgefallen ist die bisher oft fehlende oder zu wenig tief greifende Koppelung der fachlichen Diskussion mit Fragen der Planung, Steuerung, Führung und Entwicklung der Schulsozialarbeit. Die Sozialmanagement-Perspektive erweitert die Diskussion und kann einen Beitrag dazu leisten, günstigere Rahmenbedingungen für die Institutionalisierung dieses jungen Arbeitsfeldes der Sozialen Arbeit zu schaffen. Voraussetzung ist dabei, dass die fachliche Perspektive gewährleistet bleibt. Der Qualitätsdiskurs um Schulsozialarbeit muss diese Fragen aufnehmen.

Den verantwortlichen Akteuren (Gemeinden und Kantone) fehlt es allerdings nicht selten an entsprechenden Strategien. Die Entwicklung kohärenter Kinder-, Jugend- und Familienpolitik und die Verknüpfung der verschiedenen Sozialisationsbereiche (Familie, familienergänzende Einrichtungen und Vorschulbereich, Schule, Freizeit, Berufsbildung usw.) stehen an.

Bereichsdenken steht dem entgegen, dabei geht es plakativ formuliert überall um die gleichen Kinder, Jugendlichen und Familien.

Vernetzungs- und Kooperationsaufgaben sind konstituierendes Merkmal der Schulsozialarbeit. Kooperation im Alltag setzt jedoch die Zusammenarbeit auf den verantwortlichen Führungsebenen voraus. Vernetzung ist in erster Linie eine Managementaufgabe, was geeignete Trägerstrukturen und kompetente Verantwortliche auf strategischer und operativer Ebene bedingt.

Schulsozialarbeit benötigt zu einer gedeihlichen Entwicklung günstige strukturelle Rahmenbedingungen, die über eine gute politische Abstützung erreicht werden können. Bisherige Angebotsträger und -akteure aus den Bereichen Schule und Kinder-, Jugend- und Familienhilfe müssen bei der Planung und Implementierung mitarbeiten. Wir erachten die Angliederung an eine Organisation der Jugendhilfe als zentral, diese muss mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sein. Je nach Grösse der Gemeinde können unterschiedliche Lösungen entwickelt werden: in Städten kann ein Jugendamt diese Aufgaben übernehmen, in anderen Situationen ist ein regionaler Sozialdienst zu beauftragen, der in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe tätig ist. Spätestens hier stellt sich die Frage nach der Regionalisierung der Schulsozialarbeit: Grössere Organisationen können Führungs- und Entwicklungsaufgaben professioneller wahrnehmen als Kleinorganisationen. Schulsozialarbeitende sind wegen drohender Vereinzelung und Vereinnahmung in den Schulen auf einen verbindlichen fachlichen Rahmen und einen regelmässigen Austausch in einem Fachteam angewiesen. Grössere Einheiten sind auch in der Lage, dringend benötigte Beiträge zur Entwicklung dieses Arbeitsfeldes zu leisten.

Die Grundangebote der Schulsozialarbeit sind definiert, entsprechende Konzepte bestehen vielerorts. Wer aber überprüft mit welchen Methoden und Instrumenten die Umsetzung? Wie kann eine gezielte Weiterentwicklung gewährleistet werden? Die in der Schweiz entwickelten elektronischen Evaluations- und Monitoringinstrumente für die Schulsozialarbeit sind zukünftig breiter und auch vergleichend einzusetzen. Sie dienen als Grundlage für Selbstevaluation und –steuerung und die Bearbeitung fachlicher Entwicklungsfragen, aber auch der notwendigen Berichterstattung und Legitimation. Gefordert sind deshalb umso mehr die Hochschulen in all ihren Leistungsbereichen Lehre, Weiterbildung und Dienstleistung, Forschung und Entwicklung. Nicht zuletzt muss die Fachdiskussion um die verschiedenen Interventionsbereiche der Schulsozialarbeit von Intervention über Früherkennung zur Prävention intensiv weiter geführt werden.

## **Literaturverweise**

Baier, Florian 2008:, Schulsozialarbeit, in: Baier, Florian & Schnurr Stefan (Hrsg.): Schulische und schulnahe Dienste. Angebote, Praxis und fachliche Perspektiven, Bern/Stuttgart/Wien, S. 87-120

Bassarak, Herbert 2004: Plädoyer für die Schulsozialarbeit, in: Bassarak, Herbert / Eibeck, Bernhard / Schedel-Geschwendtner, Günther (Hrsg.), Schulsozialarbeit – Impuls für die Bildungsreform? Beiträge zur Weiterentwicklung von Jugendhilfe und Schule, Wiesbaden

Bürgisser, Herbert; Bürkli Christoph; StremLOW Jürgen; Kessler Oliver & Benz Fernanda 2010: Das Luzerner Management-Modell für den Sozialbereich - eine Skizze, Augsburg (im Erscheinen in einem Sammelband von Armin Wöhrle)

- Drilling, Matthias 2009: Schulsozialarbeit. Antworten auf veränderte Lebenswelten, 4. aktualisierte Aufl., Bern/Stuttgart/Wien
- Gabriel-Schärer, Pia; Gschwind, Kurt; Espeloer, Michaela 2007: Evaluation der Einführung von Schulsozialarbeit in der Stadt Solothurn, Hochschule für Soziale Arbeit Luzern. Luzern
- Galuske, Michael & Müller, Wolfgang C. 2005: Handlungsformen in der Sozialen Arbeit. Geschichte und Entwicklung, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, 2. Auflage, Wiesbaden
- Gschwind, Kurt; Gabriel-Schärer, Pia; Hafen, Martin 2008: Eine Disziplin – viele Aufgaben. Schulsozialarbeit zwischen Prävention, Früherkennung und Behandlung, in: SozialAktuell Nr. 1, S. 44-47
- Hafen, Martin 2005: Soziale Arbeit in der Schule zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Ein theoriegeleiteter Blick auf ein professionelles Praxisfeld im Umbruch, Luzern
- Iseli, Daniel & Grossenbacher, Simone 2008: Schulsozialarbeit – Leitfaden zur Einführung und Umsetzung. Erziehungsdirektion des Kantons Bern, Bern
- Lombriser, Roman & Abplanalp, Peter A. 2005: Strategisches Management, 4. Aufl., Zürich
- Maelicke, Bernd 2008: Lexikon der Sozialwirtschaft, Baden-Baden
- Müller, Stephan 2004: Schulsozialarbeit im Kanton Zürich. Schlussbericht Fachhochschule Zürich, Zürich
- Neuenschwander, Peter; Iseli, Daniel; Stohler, Renate 2007: Bestandesaufnahme der Schulsozialarbeit im Kanton Bern, Bern: Berner Fachhochschule für Soziale Arbeit
- Olk, Thomas; Speck, Karsten 2004: Zur Trägerqualität in der Schulsozialarbeit, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit , Jg. 35, Nr.2, S. 67-86
- Piller, Edith M. 2003: Struktur und Organisation der Jugendhilfe n der Schweiz: Eine Analyse der Angebote und Angebotsstrukturen des Jugendschutzes und der Jugendhilfe in den Kantonen der Schweiz (Schlussbericht), Brugg: Fachhochschule Nordwestschweiz
- Schreyögg, Georg 2008: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl, Wiesbaden
- Schwegler-Ruff, Astrid 2007: Schulmediation in der Westschweiz. Masterarbeit, verfasst im Rahmen des Studiengangs Master of Mediation, Fernuniversität Hagen
- Speck, Karsten 2006: Qualität und Evaluation in der Schulsozialarbeit. Konzepte Rahmenbedingungen und Wirkungen, Wiesbaden
- Stohler, Renate; Neuenschwander, Peter 2008: Evaluation der Schulsozialarbeit in der Stadt Bern. Bern; verfügbar unter: <https://projektdatenbank.bfh.ch>/Projekt: Modelle von Schulsozialarbeit im Espace Mittelland (Kurztitel)
- Vögeli-Mantovani, Urs 2005: Die Schulsozialarbeit kommt an! Trendbericht SKBF Nr. 8, Aarau.
- Wulfers, Wilfried 1996: Schulsozialarbeit. Ein Beitrag zur Öffnung, Humanisierung und Demokratisierung der Schule, Hamburg.

## **Autorenangaben**

**Daniel Iseli**, Prof., dipl. Sozialarbeiter und Supervisor, Schweiz. Nachdiplom Unternehmensentwicklung, Dozent und Projektleiter an der Berner Fachhochschule seit 1992. Arbeitsschwerpunkte Management, Organisationsentwicklung und Schulsozialarbeit.  
Kontakt: [daniel.iseli@bfh.ch](mailto:daniel.iseli@bfh.ch)

**Renate Stohler**, lic. phil. (Erziehungswissenschaft), Sozialpädagogin, Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften seit Dezember 2009. Arbeitsschwerpunkte Schule und Soziale Arbeit, Kinder- und Jugendhilfe.  
Kontakt: [renate.stohler@zhaw.ch](mailto:renate.stohler@zhaw.ch)