Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA
Master-Studium in Sozialer Arbeit
Olten

Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen durch soziale Einrichtungen

Expertinnen-/Expertenbefragung im Kanton Aargau

Master Thesis von
Cassandra Birri
Matrikelnummer: 10-277-119

Eingereicht bei
Prof. Dr. Daniel Oberholzer
Olten, im Juli 2019

Abstract

Durch die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen sind seit 2008 die Kantone verpflichtet, für ein bedarfsgerechtes Angebot für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im stationären Bereich zu sorgen. Jener Wandel der sozialen Versorgungsgestaltung dient als thematischer Bezugsrahmen der vorliegenden Forschungsarbeit, die der Frage nach ging, wie soziale Einrichtungen im Kanton Aargau mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen zusätzliche Wohn- und/oder Tagesstrukturplätze realisieren. Hierzu wurden Einrichtungsleitungen sowie zwei Mitarbeitende des Departements Bildung, Kultur und Sport (Abteilung Sonderschulung, Heime, Werkstätten) des Kantons Aargau interviewt und weitere zehn Einrichtungsleitungen anhand eines standardisierten Fragebogens befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die sozialen Einrichtungen im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 im Kanton Aargau zur Realisierung der zusätzlichen Plätze vorwiegend einen Projektauftrag/Projektplan verwenden, hauptsächlich das bestehende Angebot ausbauen und dazu mehrheitlich Infrastruktur mieten. Der Realisierungsprozess wird dabei durch hinderliche und förderliche Faktoren beeinflusst, verschiedene (entscheidungstragende) Personen/ Gruppen sind daran beteiligt und ebenso werden die Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten mittels unterschiedlicher Methoden zur Realisierung der zusätzlichen Plätze erfasst.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Erkenntnisinteresse 2

1.1.1 Forschungsziele und Nutzen der Untersuchung 3

1.1.2 Forschungsfrage 4

1.2 Relevanz für die Soziale Arbeit 4

1.3 Aufbau der Arbeit 5

2 Thematischer Bezugsrahmen 6

2.1 Begriffsklärungen 6

2.2 Soziale Versorgung 7

2.3 Rechtliche & politische Rahmenbedingungen in der Schweiz 10

2.4 Neue Aufgabenstellung für die Kantone 11

2.5 Angebotsplanung im Kanton Aargau 14

2.5.1 Bedarfsprognose 14

2.5.2 Angebotsplanung 2019-2022 17

2.6 Forschungsstand 21

3 Methodisches Vorgehen 26

3.1 Qualitative Forschungsmethode 28

3.2 Quantitative Forschungsmethode 29

4 Qualitative Datenerhebung 30

4.1 Leitfadenerstellung 30

4.2 Sample und Feldzugang 31

4.3 Durchführung der Interviews 33

4.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten 34

4.4.1 Transkription 34

4.4.2 Qualitativ-strukturierende Inhaltsanalyse 35

5 Darlegung der qualitativen Ergebnisse 37

5.1 Angebotsplanung 39

5.2 Ausschreibung bzw. Leistungsbeschaffung 40

5.3 Offerte 42

5.4 Vergabe 46

5.5 Realisierung der zusätzlichen Plätze 48

5.5.1 Förderliche Faktoren im Realisierungsprozess 51

5.5.2 Arbeitsinstrumente 53

5.5.3 Hinderliche Faktoren im Realisierungsprozess 54

5.5.4 Entscheidungen 56
5.5.5 Zusammenarbeit 57
5.5.6 Zielgruppe 61
5.6 Konklusion der Expertinnen-/Experteninterviews 66
6 Quantitative Datenerhebung 68
6.1 Fragebogenerstellung 69
6.2 Sample und Feldzugang 70
6.3 Durchführung der Fragebogenerhebung 70
6.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten 71
7 Darlegung der quantitativen Ergebnisse 71
7.1 Informationen über die Einrichtung 72
7.2 Realisierung der zusätzlichen Plätze 73
7.3 Kooperation im Realisierungsprozess 78
8 Diskussion der Ergebnisse 82
9 Schlussfolgerungen 87
9.1 Beantwortung der Forschungsfrage 88
9.2 Limitationen 92
9.3 Ausblick und weiterführende Fragen 93
10 Quellenangaben 95
10.1 Literatur 95
10.2 Elektronische Medien 99
Anhang 103
Anhang I: Interviewleitfaden BKS 103
Anhang II: Interviewleitfaden Einrichtungsleitungen 106
Anhang III: Kategoriensystem 109
Anhang IV: Kategorien «Einstellung zu Subjektfinanzierung» und «Sonstiges» 116
Anhang V: Fragebogen 119
Anhang VI: Auswertungen Mehrfachsets 127
Ehrenwörtliche Erklärung 130

Abkürzungsverzeichnis

AFP	Aufgaben- und Finanzplan
BehiG	Behindertengleichstellungsgesetz
BFS	Bundesamt für Statistik
BKS	Departement Bildung, Kultur und Sport
BV	Bundesverfassung
IBB	Individueller Betreuungsbedarf
IFEG	Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen
IV	Invalidenversicherung
IVG	Bundesgesetz über die Invalidenversicherung
IVSE	Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen
NPO	Non-Profit-Organisation(en)
UN-BRK	UNO Behindertenrechtskonvention
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anzahl Personen pro Einrichtung im Bereich Wohnen (in: B,S,S. 2016: 13) ..... S. 15

Abb. 2: Anzahl Personen pro Einrichtung im Bereich Tagesstruktur (in: B,S,S. 2016: 15) ..... S. 16

Abb. 3: Prozess der vierjährlichen Überprüfung Angebotsplanung (in: BKS 2017: 7) ..... S. 18

Abb. 4: Definitive Platzvergabe im Erwachsenenbereich 2019-2022 (in: BKS 2018: 4) ..... S. 21

Abb. 5: Übersicht der Hauptkategorien im MAXQDA ..... S. 36

Abb. 6: Auszug aus dem erweiterten Kategoriensystem im MAXQDA ..... S. 37

Abb. 7: Concept-Map (eigene Darstellung) ..... S. 38

Abb. 8: Anzahl Mitarbeitende im Bereich Erwachsene pro Einrichtung ..... S. 72

Abb. 9: Forderung nach eigenständigeren Wohnformen ..... S. 74

Abb. 10: Forderung nach kleineren Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere ..... S. 74

Abb. 11: Keine fixe Vorstellung ..... S. 75

Abb. 12: Strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement ..... S. 75

Abb. 13: Projektauftrag/Projektplan ..... S. 76

Abb. 14: Verwendung Projektauftrag/Projektplan ..... S. 76

Abb. 15: Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und externen Rahmenbedingungen ..... S. 77

Abb. 16: Finanzielle Rahmenbedingungen ..... S. 77

Abb. 17: Fehlende Akzeptanz der Gesellschaft ..... S. 78

Abb. 18: Geschäftsleitung entscheidet ..... S. 78

Abb. 19: Zusammenarbeit mit BKS ..... S. 79

Abb. 20: Involvierung der Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion ..... S. 79

Abb. 21: Zusammenstellung des Projektteams ..... S. 80

Abb. 22: Vernetzung mit anderen Einrichtungen ..... S. 80

Abb. 23: Erfassung von Bedürfnissen und Vorstellungen (potentieller) Klientinnen und Klienten ..... S. 81

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Auftrag, Ziele und Stossrichtungen der Angebotsplanung (In Anlehnung an: BKS 2017: 5f.).....S. 19

Tab. 2: Übersicht des methodischen Vorgehens (eigene Darstellung) .....S. 26

Tab. 3: Charakterisierung des Samples (eigene Darstellung).....S. 32-33

Tab. 4: Gründe/Treiber für Offert-Einreichung (eigene Darstellung) .....S. 44

Tab. 5: Förderliche Faktoren im Realisierungsprozess (eigene Darstellung).....S. 51

Tab. 6: Hinderliche Faktoren im Realisierungsprozess (eigene Darstellung).....S. 54

Tab. 7: Beteiligte Personen im Realisierungsprozess (eigene Darstellung).....S. 58

Tab. 8: Kategoriensystem (In Anlehnung an: Kuckartz 2016: 66f.) .....S. 109-115

Vorwort

Die vorliegende Master Thesis wurde im Rahmen des Master-Studiums in Sozialer Arbeit mit dem Schwerpunkt Soziale Innovation an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW erstellt. Während dieser Zeit, die teilweise herausfordernd, aber auch mit neuen Erkenntnissen bereichert war, haben mich unterschiedliche Menschen begleitet und motiviert. An dieser Stelle bedanke ich mich bei all denjenigen, die mich während der Erstellung meiner Master Thesis unterstützt haben.

Prof. Dr. Daniel Oberholzer danke ich für die Begleitung, fachliche Unterstützung, konstruktiven Dialoge und das motivierende Interesse.

Ein besonderer Dank gilt allen Interviewteilnehmenden sowie Einrichtungsleitungen, die an der Umfrage teilgenommen haben und mit ihren aufschlussreichen Aussagen diese Arbeit ermöglichten.

Ebenfalls danke ich Laura Jacquier, meiner Tandempartnerin, für ihre beständige Unterstützung, kritischen Fragen und den wertvollen Gedankenaustausch.

Ausserdem bin ich Janine Wimmer sehr dankbar für das Lektorat der gesamten Arbeit und ihre stilistischen Anmerkungen.

Abschliessend ein grosses Dankeschön an meine Partnerin und meine Eltern, die mich während des gesamten Prozesses bestärkt haben.

1 Einleitung

Die schweizerische Versorgungsgestaltung hat im Bereich der Behindertenhilfe einen Wandel erfahren. Ausgelöst wurde dieser Wandel, der sich auf die Kantone und zuletzt auch auf die sozialen Einrichtungen auswirkte, durch die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA). Im Jahr 2014 kam die Ratifizierung der UNO Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in der Schweiz hinzu, mit der eine neue Ausrichtung der Behindertenpolitik geschaffen wurde (vgl. Eidgenössisches Departement des Innern EDI 2017: 6).

Seit Inkrafttreten des NFA im Jahr 2008 tragen die Kantone, und nicht mehr der Bund, die Verantwortung für die Politik und Finanzierung im Bereich der stationären Angebote für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen. Im Zusammenhang mit der Verantwortungsübernahme durch die Kantone wurden Grundlagen, wie Gesetze, Verordnungen und Behindertenkonzepte sowie auch Instrumente zur betreuungsunabhängigen Finanzierung, Qualitätssicherung oder zur Bedarfsanalyse und Angebotsplanung, entwickelt, die seit 2008 schrittweise umgesetzt werden (vgl. Kirchhofer et al. 2015: 271). Die Invalidenversicherung (IV) hat mit dem Inkrafttreten des NFA die Planung, Steuerung und Finanzierung im Bereich der Wohnheime und Werkstätte für Menschen mit Beeinträchtigungen an die Kantone weitergegeben. Jedoch ist die IV nur noch im Bereich von ambulanten Angeboten zuständig. Demzufolge liegt die fachliche und finanzielle Verantwortung im stationären Bereich bei den Kantonen (vgl. ebd.: 273f.).

Die sozialen Einrichtungen, in denen soziale Versorgung geleistet wird und die gleichzeitig Auftragnehmende für die Bearbeitung und Lösung sozialer Probleme sind, werden von Einrichtungsleitungen geführt. Den Einrichtungsleitungen kommt in der sozialen Versorgungsgestaltung eine bedeutende Rolle zu, da sie als Bindeglied zwischen politischen/gesetzgeberischen Akteurinnen und Akteuren, Mitarbeitenden sowie Klientinnen und Klienten agieren (vgl. Amstutz/Fritze/Wüthrich 2015: 439f.). Einrichtungsleitungen sind an relevanten politischen Entscheidungsprozessen beteiligt, «im Zusammenspiel mit Auftrag- und Geldgebern haben sie eine Verantwortung in der Mitgestaltung von sozialer Versorgung und (…) im Zusammenspiel mit den Fachkräften ermöglichen sie, dass Klientinnen und Klienten an sozialer Versorgung teilhaben können» (Amstutz et al. 2015: 442). Es ist naheliegend, dass durch die Menge von beteiligten Akteurinnen und Akteuren, wie Professionelle, Organisationen, politische Institutionen usw., die im komplexen Versorgungsgeschehens agieren, die Versorgungsstruktur schwer einsehbar und zu beurteilen ist (vgl. Wendt 2011: 11). Umso bedeutsamer erscheint es, dass ein umfassendes Monitoring der Gestaltung von sozialer Versorgung installiert wird. Zweck des Monitorings ist es,

die Ziele und die prozesshafte Entwicklung in den verschiedenen Phasen samt den unterschiedlichen Beteiligungen sowie auch die Wirkungen eines Dienstleistungsangebots oder einer ganzen Versorgungskette begleiten, überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu können (vgl. Amstutz et al. 2015: 450). Ein Monitoring der Versorgungsgestaltung soll, nach dem Verständnis von Amstutz et al. (ebd.) zufolge, Teil der Gestaltung sein und Wissensgrundlagen bereitstellen «für die weitere Entwicklung von Modellen von wirkungsvollen Versorgungsdesigns».

1.1 Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf den Prozess der Realisierung von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen durch soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau. Der Fokus liegt dabei auf dem Erschliessen und Verstehen von herrschenden Prozessen bzw. der Rekonstruktion von diesem Realisierungsprozess. Das Erkenntnisinteresse ergründet sich aus Beobachtungen in der Praxis, die der Autorin als dysfunktional erschienen und ihre Neugier weckten. Insbesondere im Hinblick auf die UN-BRK, die in Artikel 19 verankert hat, dass Menschen mit Beeinträchtigungen ein Recht auf unabhängige Lebensführung haben, wozu auch die Wahl der Wohnform gehört sowie die Möglichkeit, den Aufenthaltsort und die Umgebung frei wählen zu können. Dabei sind folgende Fragen aufgetaucht: Weshalb werden Wohnplätze ausgeschrieben, vergeben, Wohnungen gekauft und anschliessend stehen diese längere Zeit leer oder sind nur teilweise ausgelastet, da keine potentiellen Klientinnen und Klienten dort einziehen möchten? Sind potentielle Klientinnen und Klienten, erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen, in der Realisierung von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen beteiligt? Wie gehen soziale Einrichtungen vor, um die zusätzlichen Plätze zu realisieren und inwiefern werden dabei die Bedürfnisse und Vorstellungen von Menschen mit Beeinträchtigungen berücksichtigt?

Der Untersuchungsfokus stand mit der weiteren Platzvergabe von 75 Wohnplätzen und 119 Tagesstrukturplätzen Ende März 2018 im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 des Kantons Aargau endgültig fest. Aufgrund der Aktualität sowie dem persönlichen Interesse an dieser Thematik, wird in der vorliegenden Master Thesis untersucht, wie soziale Einrichtungen zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau realisieren. Das Interesse der Untersuchung richtet sich zum einen auf die Vorgehensweisen der einzelnen Einrichtungen und zum anderen auf die Bestimmung hinderlicher sowie förderlicher Faktoren im Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen. Ein weiteres Erkenntnisinteresse liegt da-

rin, herauszufinden, welche Personen und/oder Gruppen sowie entscheidungstragenden Personen an der Umsetzung der Plätze beteiligt sind. Der Wissensbezug bzw. die Verwendung von Handlungsplänen, die die Einrichtungen für die Umsetzung ihres eingereichten Angebots einsetzen, ist ein weiteres Element der erkenntnisorientierten Untersuchung. Für die Erhebung sind die subjektiven Sichtweisen von den Einrichtungsleitungen sowie die Ansichten des Departements Bildung, Kultur und Sport (Abteilung Sonderschulung, Heime, Werkstätten) im Kanton Aargau von zentraler Bedeutung.

1.1.1 Forschungsziele und Nutzen der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, eine Wissensgrundlage zu schaffen, um Aussagen über den Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen durch soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau machen zu können. Die Darlegung der Vorgehensweisen soll Transparenz verschaffen und ermöglicht es, die herrschenden Realisierungsprozesse zu hinterfragen. Durch die Ergebnisse wird für Menschen mit Beeinträchtigungen (Leistungsnutzerinnen und -nutzer) ersichtlich, inwiefern ihre Bedürfnisse vom Kanton und von den Einrichtungen abgeholt werden, welche Methoden dazu verwendet werden und wie die Bedürfnisse im Realisierungsprozess bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Für die sozialen Einrichtungen (Leistungserbringende/Auftragnehmende) können die Ergebnisse aufzeigen, inwiefern ihre Vorgehensweise von jener der anderen Einrichtungen abweicht oder diesen gleicht. Zudem können förderliche und hinderliche Faktoren, die den Realisierungsprozess beeinflussen, Vernetzungspunkte ermöglichen oder zur Zusammenarbeit mit weiteren Akteurinnen und Akteuren führen. Der Kanton, konkret die Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau (Leistungsermöglicher/Auftraggeber) erhält durch die vorliegende Arbeit eine weitere Perspektive auf die Vorgehensweisen der sozialen Einrichtungen zur Umsetzung der zusätzlichen Plätze. Die Erkenntnisse bezüglich der hinderlichen Faktoren im Realisierungsprozess könnten zur Weiterentwicklung/Anpassung der kantonalen Rahmenbedingungen und des momentanen Finanzierungssystems dienen. Für Fachpersonen der Sozialen Arbeit, die in sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau angestellt sind, können die Aussagen über die Beteiligung bzw. Berücksichtigung ihrer Kompetenzen im Realisierungsprozess relevant sein, um interne Weiterentwicklungen hinsichtlich des Realisierungsprozesses zu initiieren. Zudem kann durch die vorliegende Untersuchung die Bedeutung von strategischer Sozialer Arbeit erkannt werden.

1.1.2 Forschungsfrage

Basierend auf dem erläuterten Erkenntnisinteresse lässt sich für die Untersuchung folgende **übergeordnete Fragestellung** ableiten, die wiederum in mehrere Unterfragen unterteilt ist:

Wie realisieren soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze?

Unterfragen:

- *Weshalb haben die sozialen Einrichtungen eine Offerte beim BKS für zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze eingereicht?*
- *Welche hinderlichen und förderlichen Faktoren begegnen den sozialen Einrichtungen im Realisierungsprozess der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze?*
- *Wie werden der Auftrag, die Ziele, Stossrichtungen und Entwicklungsschwerpunkte der Angebotsplanung 2019-2022 berücksichtigt bzw. umgesetzt?*
- *Welche Personen und/oder Gruppen sind im Realisierungsprozess der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze involviert?*
- *Welche Erwartungen richten die involvierten Personen und/oder Gruppen an die sozialen Einrichtungen?*
- *Wie erfolgen Entscheidungen im Realisierungsprozess?*
- *Welches Wissen setzen die sozialen Einrichtungen im Realisierungsprozess ein?*

Um die Perspektive des BKS im Realisierungsprozess zu erfassen, interessieren zusätzlich folgende Unterfragen:

- *Weshalb hat das BKS die zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze ausgeschrieben?*
- *Wie erfolgte die Vergabe der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze an die Einrichtungen?*
- *Wie wird die Berücksichtigung/Umsetzung des Auftrags, der Ziele, Stossrichtungen und der Entwicklungsschwerpunkte der Angebotsplanung 2019-2022 von Seiten der Einrichtungen durch das BKS kontrolliert?*

1.2 Relevanz für die Soziale Arbeit

Die Schweiz hat sich durch die Ratifizierung der UN-BRK als verbindliche Grundlage verpflichtet, volle und selbstbestimmte Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen in allen Lebensbereichen zu gewährleisten, insbesondere durch Inklusion und Förderung der Gleichstellung in der Gesellschaft (vgl. Eidgenössisches Departement des Innern o.J.:

o.S.). Der Schattenbericht vom Dachverband der Behindertenorganisationen zur UN-BRK legt jedoch ausführlich dar, dass Menschen mit Beeinträchtigungen «in der Schweiz nach wie vor in allen Lebensbereichen mit zahlreichen Benachteiligungen konfrontiert sind» (Inclusion Handicap 2017: 10). Zudem fehlt in der Schweiz eine umfassende, stringente Strategie zur Umsetzung der UN-BRK gänzlich (vgl. ebd.: 8). Die Aufgaben der Sozialen Arbeit als Mitgestalterin gesellschaftlicher Entwicklung ist die Verhinderung, Linderung, Bearbeitung und Lösung sozialer Probleme mit dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit (vgl. AvenirSocial 2010: 6). Die Soziale Arbeit ist zuständig für die Versorgung und Unterstützung von benachteiligten Menschen, «die vorübergehend oder dauernd in der Verwirklichung ihres Lebens illegitim eingeschränkt oder deren Zugang zu und Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen ungenügend sind» (ebd.).

In sozialen Einrichtungen werden soziale Dienstleistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen auf der Grundlage eines öffentlichen Interesses bzw. handlungsauslösenden Entscheids erbracht. Demzufolge liegen ihnen (sozial-)politische Entscheidungen zugrunde (vgl. Merchel 2015: 64). Das heisst, aufgrund von Bedarfsprognosen werden Versorgungslücken identifiziert und Leistungsbeschaffungsprozesse durch die Kantone gestartet, um die Versorgung von Menschen mit Beeinträchtigungen sicherzustellen. Dadurch, dass öffentliche Kostenträger die Kosten für die soziale Leistung übernehmen, wird ein Quasimarkt konstituiert, in dem Leistungsbezügerinnen und -bezüger nicht mit Leistungszahlenden identisch sind (vgl. Kolhoff 2012: 16f.). Dies hat zur Folge, dass Menschen mit Beeinträchtigungen sich an die vorhandenen Angebote anzupassen haben und nur eine beschränkte Wahlmöglichkeit besteht. Aufgrund dessen besteht ein klarer und auch notwendiger Auftrag für die Soziale Arbeit sich für eine transparente Gestaltung der sozialen Versorgung einzusetzen und sich mit der Frage nach einer gerechten Ausgestaltung von sozialen Dienstleistungen auseinanderzusetzen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nachfolgend werden im nächsten Kapitel die Begriffsklärungen, der thematische Bezugsrahmen und der Forschungsstand erläutert. Danach folgt das Kapitel des methodischen Vorgehens, in dem die Wahl der Forschungsmethoden und Erhebungsinstrumente begründet werden. Die Ausführungen der Erhebungen sowie die Ergebnisdarstellung werden jeweils, aufgeteilt nach den Forschungsmethoden, in einzelnen Kapiteln aufgeführt. Schliesslich werden die Ergebnisse zusammengeführt und diskutiert. Im letzten Kapitel werden die Forschungsfrage und deren Unterfragen beantwortet. Im Weiteren werden Limitationen der Arbeit beleuchtet, Schlussfolgerungen für die Praxis und Forschung der Sozialen Arbeit sowie weiterführende Fragen dargelegt.

2 Thematischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel wird der thematische Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit betreffend der Forschungsfrage erläutert. Im ersten Unterkapitel werden zentrale Begriffe der vorliegenden Arbeit beschrieben und sind jeweils in Kursivschrift hervorgehoben. Anschliessend wird auf die soziale Versorgung eingegangen, die im Zusammenhang mit der Sozialwirtschaft, dem Sozialmanagement sowie der Sozialpolitik steht. Die Erörterung der Situation von Menschen mit Beeinträchtigungen in der Schweiz erfolgt im dritten Unterkapitel, in dem die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz zusammenfassend aufgeführt werden. Darauffolgend wird die neue Aufgabenstellung für die Kantone aufgrund der NFA dargelegt und anschliessend die Vorgehensweise des Kantons Aargau im Hinblick auf die Gestaltung dieser neuen Aufgaben aufgezeigt. Im letzten Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand beschrieben.

2.1 Begriffsklärungen

In der vorliegenden Master Thesis ist von *sozialen Einrichtungen* die Rede, die Leistungen anbieten und die als sogenannte Non-Profit-Organisationen (NPO) geführt werden sowie dem Dritten Sektor (Non-Profit-Bereich) zugeordnet werden können (vgl. Stremlow/Riedweg/Bürgisser 2019: 37). Bei sozialen Einrichtungen liegt der Zweck auf dem «Erbringen spezifischer, inhaltlich festgelegter Leistungen an Personen, die einen Bedarf an Hilfe, Unterstützung und Förderung haben (…)» (Merchel 2009: 81). Diese *sozialen Dienstleistung*en werden von sozialen Einrichtungen bereitgestellt und sind «immaterieller Natur und damit Güter, deren Produktion und Konsum zeitlich zusammenfallen (uno-actu-Prinzip)» (Schneider/Pennerstorfer 2014: 158). Demzufolge können diese weder im Voraus produziert noch gelagert werden und sind zudem vielfach ortsgebunden. Hinzu kommt, dass der Produktionsprozess der sozialen Dienstleistungen aus dem Zusammenwirken von Anbieterinnen und Anbietern und von Nutzerinnen und Nutzern entsteht. Demzufolge sind die Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Dienstleistungen zwingend in die Produktion der Dienstleistung zu integrieren (vgl. ebd.: 158f.).

Die Gestaltung sozialer Versorgung wird dem Verantwortungsbereich der *Einrichtungsleitungen* zugestanden, die als Führungskräfte, Aufgaben des Sozialmanagements übernehmen. Mit Fachkräften, Interessensvertreterinnen und -vertretern, Führungskräften sozialer Einrichtungen, Sozialpolitikerinnen und -politikern und weiteren Akteurinnen und Akteuren entwickeln sie kooperativ die bedarfsorientierte Versorgungsstruktur und sind somit an der Bearbeitung sozialer Probleme und der Produktion gesellschaftlicher Wohlfahrt aktiv beteiligt (vgl. Amstutz et al. 2015: 433).

Die Fragestellung der Master Thesis ist auf *erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen* eingegrenzt. Damit sind Personen gemeint, die das 18. Lebensjahr zurückgelegt haben und demnach in der Schweiz als volljährig gelten (vgl. Art. 14 ZGB). In der Präambel der UN-BRK wird der Begriff Behinderung als soziales Konstrukt beschrieben, das aus der Wechselwirkung zwischen Menschen mit Beeinträchtigungen und der Umwelt entsteht. Gemäss der UN-BRK (Art. 1) sind Menschen mit Behinderung, «Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können». Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den Begrifflichkeiten der Angebotsplanung 2019-2022 des Kantons Aargau und geht von folgenden Beeinträchtigungen aus: kognitive, körperliche und psychische Beeinträchtigung sowie Seh-, Hör- und Sprachbeeinträchtigungen (vgl. BKS 2017: 6).
Mit dem Begriff *Realisierung* ist der Prozess der Umsetzung der zusätzlich erhaltenen Wohn- und Tagesstrukturplätze durch die sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau gemeint, die im Rahmen der Angebotsplanung 2019 bis 2022 erfolgt (vgl. ebd.: 4). Das Behindertenkonzept des Kantons Aargau unterscheidet zwischen vier Einrichtungstypen: Wohneinrichtungen, Werk-, Beschäftigungs- und Tagesstätten. Das *Wohnangebot* der Einrichtungen umfasst Unterkunft, Verpflegung, sozialpädagogische Betreuung und Pflege während 365 Tagen in stationären Einrichtungen. Unter *Angebote der Tagesstruktur* werden die geschützte Arbeit, die Beschäftigung und Tagesbetreuung zusammengefasst (vgl. Regierungsrat des Kantons Aargau 2010: 11).

2.2 Soziale Versorgung

Die soziale Versorgung ist komplex. Zahlreiche Akteurinnen und Akteure beteiligen sich an dem Versorgungsgeschehen und arbeiten daran, den Bedarf und die Bedürfnisse in verschiedenen Themen- und Handlungsfeldern des Sozialbereichs zu decken. Der Handlungsrahmen wird dabei durch die föderalistischen Strukturen der Schweiz auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene durch entsprechende Gesetze und Vorgaben festgelegt (vgl. Mattes/Hafen 2015: 11). Obwohl Einzelfälle den Anlass für Einrichtungen geben können, um neue Dienstleistungen zu schaffen, ist die Gestaltung der Versorgung formal strukturiert und überindividuell organisiert. «Bedarf als sozial erkanntes Erfordernis bemisst sich nicht an einzelnen sich meldenden Bedürfnissen oder an einer von ihnen herrührenden Nachfrage, sondern am Mangel im persönlichen oder lebensgemeinschaftlichen Zurechtkommen.» (Wendt 2013: 13) Dabei werden von Dienstleistungsanbietenden auf institutioneller Ebene Versorgungsaufträge übernommen und für spezifische Personengruppen mit bestimmten Problematiken auf einen territorialen begrenzten Raum aus-

geführt. Die betriebliche Leistung einer Einrichtung in der Sozialwirtschaft beruht auf personenbezogenen Leistungen. Die fortlaufende Erbringung jener Leistungen von Menschen im beruflichen Einsatz für Menschen mit Unterstützungsbedarf ist der Kernprozess organisierter Versorgung (vgl. Wendt 2011: 50). Die soziale Versorgung deckt den sozial festgestellten Bedarf, der sich aus als ungerecht empfundenen sozialen Lebensverhältnissen ergibt und soll Benachteiligungen beheben, Teilhabe erreichen, Entwicklung ermöglichen sowie Risiken vorbeugen. Da die Versorgungsgestaltung aufwändig ist und Ressourcen benötigt, die zweckmässig einzusetzen und bereitzustellen sind, muss soziale Versorgung bewirtschaftet werden (vgl. Wendt 2013: 13).
Soziale Einrichtungen stehen durch den Austausch von Leistungen mit der Umwelt in Verbindung, die sie für Leistungsnutzerinnen und -nutzer bereitstellen. Im Gegensatz zu vielen anderen Wirtschaftszweigen sind in der Sozialwirtschaft die Leistungsnutzerinnen und -nutzer nicht die zahlenden Kundinnen und Kunden, sondern meist ist dies ein öffentlicher Kostenträger (vgl. Schellberg 2013: 133). Als Leistungserbringende befinden sich soziale Einrichtungen in einem Dreiecksverhältnis mit den Leistungsfinanzierenden und den Leistungsnutzerinnen und -nutzern. Im Unterschied zum reinen Marktmodell, in dem der Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage über den Preismechanismus erfolgt, ist die Situation von Non-Profit-Organisationen meist weder transparent noch besteht Einigkeit zwischen Klientel und Finanzgebenden darüber, was eine gute und angemessene Leistung sei (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 21f.). Von der Umwelt akzeptierte Leistungen sind diejenigen, die einen Nutzen stiften und gegenüber diesen wird Zahlungsbereitschaft gezeigt (vgl. Schellberg 2013: 134). Mittels Leistungsvereinbarungen übernehmen Dienstleistungsanbietende spezifizierte Aufträge von Leistungstragenden und stehen dabei in der Erfüllung ihres sozialwirtschaftlichen Auftrags im Wettbewerb oder kooperieren mit anderen Dienstleistungsanbietenden (vgl. Wendt 2011: 68).

Um identifizierte Versorgungslücken bzw. den Bedarf zu schliessen, müssen Versorgungsträgerinnen und -träger die benötigte Infrastruktur zur Verfügung stellen. Dessen Ausgestaltung bzw. die Steuerung des sozialwirtschaftlichen Geschehens erfolgt mittels der öffentlichen Sozialplanung und auf Ebene der Einrichtungen anhand von Leistungsbeschreibungen (vgl. Wendt 2011: 63). Durch die Sozialplanung werden die Angebote und soziale Einrichtungen gebiets- und zielgruppenbezogen unter Berücksichtigung von sozial- und gesellschaftlichen Zielvorstellungen geplant und weiterentwickelt. Für die Erstellung der Sozialplanung werden empirische und statistikbezogene Bedarfsanalysen benötigt, um daraus eine Bedarfsplanung abzuleiten und schlussendlich im Rahmen des Sozialplanungsprozesses Versorgungs- und Massnahmenkonzepte (Angebots-, Massnahmen- und Programmplanung) zu erstellen (vgl. Horcher 2008: 935). Demnach hat die

Sozialplanung für das Sozialmanagement eine bedeutungsvolle Funktion, indem sie «einen wichtigen Beitrag zu einem bedarfsgerechten, leistungsfähigen und wirtschaftlichen Angebot sozialer Dienstleistungen» leistet (Zängl 2012: 40). Das Sozialmanagement umfasst Managementfunktionen, die für die Steuerung sozialer Einrichtungen erforderlich sind, «insbesondere Leitbild- und Konzeptentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalführung und -entwicklung, Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Qualitätsentwicklung und andere Teildisziplinen des Managements» (ebd.: 38.). Obwohl die Sozialplanung ihren Fokus auf die soziale Infrastruktur richtet und das Sozialmanagement die sozialen Dienstleistungsorganisationen in den Mittelpunkt stellt, bildet das soziale Problem im Sinne von nicht realisierten Bedürfnissen und sozialen Exklusionsprozessen die gemeinsame Basis (vgl. ebd.: 40).

Die Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft deklariert, dass die Eidgenossenschaft die gemeinsame Wohlfahrt fördert (vgl. Art. 2 BV). Dennoch trägt der Staat nicht die alleinige Verantwortung der Wohlfahrtsproduktion, sondern erzeugt Wohlfahrt im Rahmen der Subsidiarität in einem organisationalen Setting. Der Gewährleistungsstaat sorgt dafür, dass die erforderlichen Angebote bereitgestellt werden. Die Bestrebungen nach Wohlfahrt erfolgen neben dem Staat unter anderem durch weitere zentrale Akteurinnen und Akteure wie Non-Profit-Organisationen (vgl. Uebelhart/Zängl 2015: 81). Gemäss Wendt (2013: 28) ist Wohlfahrt «ein Konstrukt, mit dem sozialwirtschaftlich unspezifisch erfasst wird, was im Leben von Menschen persönliche Entfaltung, soziale Teilhabe, Gesundheit, auch Lösung von Konflikten und Bewältigung von Krisen, kurz: individuelle und soziale *Lebensqualität* [Hervorhebung im Original] bedeutet». Wohlfahrt ist nicht als statischer Zustand zu betrachten, denn sie hat einen dynamischen Charakter und kann sich dadurch mit der Zeit und je nach Umständen verändern (vgl. ebd.). Wohlfahrtsstaatlichkeit ergibt sich aus komplexen politischen Aushandlungsprozessen zwischen vielseitigen Akteurinnen und Akteuren. Demnach sind Dienstleistungsanbietende des sozialen Versorgungssystems stets in der Gestaltung der Politik involviert oder zumindest von dessen Ergebnissen betroffen (vgl. Amstutz et al. 2015: 438.). Daraus lässt sich ableiten, dass Einrichtungsleitungen zur Mitgestaltung der Politik aufgefordert werden und sich nicht lediglich auf das interne Management der Organisation beschränken können, weil soziale Versorgung unmittelbar von den politischen Entscheidungen und Rahmenbedingungen abhängig ist. Ebenfalls haben soziale Einrichtungen ein Eigeninteresse am Überleben der Einrichtung durch eine optimale Positionierung im sozialen Versorgungssystem. Und zuletzt tragen soziale Einrichtungen eine Mitverantwortung, um sich für Menschen, die Benachteiligung erfahren, einzusetzen (vgl. ebd.: 439).

Die Verflechtung zwischen der Sozialpolitik und der Wirtschaftspolitik ist hoch, Auftraggebende und Dienstleistungsanbietende sind gefordert ihre Dienstleistungen anzupassen und weiterzuentwickeln und sich im Hinblick auf eine optimale Gestaltung von Versorgung mit den Rahmenbedingungen und der interorganisationalen Zusammenarbeit auseinanderzusetzen (vgl. Fritze/Amstutz/Wüthrich 2015: 18). Es besteht in allen Bereichen ein dringender Koordinationsbedarf. Um Versorgungslücken und Überschneidungen zu identifizieren sowie die Effizienz der Versorgung zu stärken, sollte bei der Planung, bei der Realisierung und bei der Evaluation von Angeboten das gesamte Versorgungssystem berücksichtigt werden (vgl. Mattes/Hafen 2015: 11).

2.3 Rechtliche & politische Rahmenbedingungen in der Schweiz

Zufolge dem Bundesamt für Statistik (BFS) leben rund 1.8 Millionen Menschen mit Beeinträchtigungen in der Schweiz. Von der Wohnbevölkerung, die sich auf circa 8.7 Millionen beläuft, leben rund 2% in Heimen oder spezialisierten Einrichtungen (vgl. BFS 2017: o.S.). Im Jahr 2017 waren es 40'702 Menschen mit Beeinträchtigungen ab 15 Jahren, die in einer sozialen Einrichtung lebten. Zur Beeinträchtigungsart der in Einrichtung lebenden Menschen liegen lediglich Zahlen aus dem Jahr 2015 vor. Gemäss diesen Zahlen waren Personen, die in einer Einrichtung lebten, vorwiegend Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung (55%). Rund 10% waren Menschen mit einer körperlichen Beeinträchtigung und 23% Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung. Am tiefsten war der Anteil mit 2% von den Menschen mit Sinnesbeeinträchtigungen. Die restlichen 10% umfassen andere Beeinträchtigungsformen wie zum Beispiel die Sucht (vgl. ebd.).
Aus dem Sozialbericht des Kantons Aargau geht hervor, dass die Anzahl von erwachsenen Menschen mit Beeinträchtigungen, die in einer Einrichtung leben, von 1’240 (2007) auf 1’490 (2010) gestiegen ist. Davon leben über 80% in einer Einrichtung des Kantons Aargau. Im Jahr 2010 wurden rund 3’000 Personen mit Wohnsitz im Kanton Aargau gezählt, die die Angebote der Werkstätten, Beschäftigungs- und Tagesstätten in Anspruch nehmen und nicht in einer Einrichtung leben. Davon sind rund 15% ausserkantonale Platzierungen. Es wird davon ausgegangen, dass der Bedarf an Wohnplätzen wachsen wird, aufgrund der steigenden Lebenserwartung von Menschen mit Beeinträchtigungen (vgl. Departement Gesundheit und Soziales 2012: 169).

Neben der UN-BRK sind die Bundesverfassung (BV) und das Bundesgesetz zur Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG) der Schweiz die wichtigsten Säulen für die Partizipation von Menschen mit Beeinträchti-

gungen. Mit der Totalrevision der Bundesverfassung im Jahr 1999 wurde Artikel 8 Abs. 2 gutgeheissen. Dieser besagt, dass niemand aufgrund «einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung» diskriminiert werden darf (Artikel 8 Abs. 2 BV). Zusätzlich sieht Art. 8 Abs. 4 der Bundesverfassung Massnahmen zur Beseitigung der Benachteiligung von Menschen mit Beeinträchtigungen vor, welches einen Auftrag an die Behindertenpolitik stellt (vgl. Eidgenössisches Departement des Innern EDI 2017: 6). Auf diesem Gesetzgebungsauftrags erfolgte 2002 das Behindertengleichstellungsgesetz, das 2004 in Kraft trat. Der Zweck des BehiG (Art. 1) ist es, Benachteiligungen zu verhindern, zu verringern oder zu beseitigen, denen Menschen mit Beeinträchtigungen ausgesetzt sind und setzt Rahmenbedingungen, die die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erleichtern.

Im Jahr 2014 hat die Schweiz die UN-BRK jedoch nicht das Fakultativprotokoll ratifiziert (vgl. Keller 2018: 12). Die Konvention schafft keine Sonderrechte, sondern konkretisiert und spezifiziert die universellen Menschenrechte und überträgt sie auf die Lebenssituation von Menschen mit Beeinträchtigungen (vgl. Eidgenössisches Departement des Innern o.J.: o.S.). Die UN-BRK stellt den Menschen in den Mittelpunkt und nicht die Beeinträchtigung, wobei das soziale Konstrukt «Behinderung» durch eine unzugängliche Umwelt entsteht (vgl. Keller 2018: 13). «Die Umwelt soll sich demnach dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Es müssen also Barrieren abgebaut und Hilfestellungen implementiert werden, um Menschen mit Beeinträchtigung einen gleichberechtigten Zugang zu den Menschenrechten und dem gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.» (ebd.: 13f.) Gemäss dem Art. 1 Abs. 1 ist der Zweck der UN-BRK, «den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern». Alle Staaten, die die UN-BRK ratifizieren, haben dem zuständigen Ausschuss des Übereinkommens im Rhythmus von vier Jahren einen Initialstaatenbericht zur Überprüfung vorzulegen (vgl. Christen 2018: 16f.). Im Jahr 2017 hat die Inclusion Handicap einen Schattenbericht zur UN-BRK eingereicht und dargelegt, dass die Schweiz noch einigen Handlungsbedarf bei der Umsetzung der UN-BRK hat (vgl. Gehrig 2018: 18f.).

2.4 Neue Aufgabenstellung für die Kantone

Während dem Ausbau des Interventions- und Leistungsstaats während des 20. Jahrhunderts kam es zunehmend zu Aufgabenverflechtungen und Überlagerungen von Kompetenzen und Finanzströmen. Dies führte zu Doppelspurigkeiten, ungeklärten Verantwortlichkeiten, unübersichtlichen Finanztransfers und einer verstärkten Abhängigkeit der

Kantone vom Bund. Aufgrund dessen fiel Anfang der 90er Jahre von verschiedenen staatlichen Ebenen der Beschluss zur grundlegenden Überarbeitung der Aufgabenteilung (vgl. Vatter 2018: 449). Bis Ende 2007 war die rechtliche Grundlage für den Finanzausgleich aus dem Jahr 1959 in Kraft. Jener Finanzausgleich umfasste über 100 Einzelmassnahmen und regelte die Finanzbeziehungen zwischen dem Bund und den Kantonen sowie den finanziellen Ausgleich zwischen den Kantonen. Aufgrund der zunehmend ineffizienten und aufwendigen Steuerung dieser Massnahmen sowie herrschenden Systemmängeln ist seit 01.01.2008 die NFA in Kraft (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement EFD 2007: 7). Durch die Entflechtung von Aufgaben- und Finanzierung sollte die Stärkung der Handlungsspielräume vom Bund und den Kantonen, die effizientere Gestaltung der bundesstaatlichen Zusammenarbeit, den Ausbau der interkantonalen Zusammenarbeit sowie die Verbesserung einer wirksamen Steuerung der Ausgleichszahlung an die Kantone erreicht werden (vgl. Vatter 2018: 449f.). In einem zehnjährigen Entscheidungsprozess zwischen Bund und Kantonen sowie zusätzlicher Akteurinnen und Akteure wurde ein umfangreiches Reformpaket der NFA erarbeitet. Es war eines der grössten Reformvorhaben seit der Gründung des Bundesstaates, da 27 von 196 Artikel der Bundesverfassung geändert wurden, das im November 2004 vom Volk und Stände angenommen wurde (vgl. ebd.: 450).

Soziale Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen

Anlässlich der neuen Aufgabenteilung durch die NFA wurde das Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) erschaffen, in dem der kantonale Auftrag in Artikel zwei beschrieben wird (vgl. Knecht 2019: 125f.). «Jeder Kanton gewährleistet, dass invaliden Personen, die Wohnsitz in seinem Gebiet haben, ein Angebot an Institutionen zur Verfügung zu steht, das ihren Bedürfnissen in angemessener Weise entspricht». (Art. 2 IFEG) Durch das IFEG wurden Standards geschaffen, womit Kantone verpflichtet sind, Menschen mit Beeinträchtigungen, die in ihrem Kanton Wohnsitz haben, ein bedürfnisorientiertes Angebot anzubieten. Ebenso besteht die Kostenpflicht der Kantone, damit Menschen mit Beeinträchtigungen nicht Sozialhilfe beziehen müssen. In der Behindertenpolitik wird dies als Meilenstein erachtet, da diese Verpflichtung über die finanzielle Pflicht zur Unterstützung auch Aussagen zu einem Menschenbild und Gesellschaftsverständnis darlegt (vgl. Hilber 2009: 17). Beim IFEG handelt es sich um ein Rahmengesetz ohne Verordnungsebene und Ausführungsbestimmungen. Die Verbindlichkeit des IFEG wurde im Rahmen von kantonalen Konzepten ausgearbeitet, die dem Bundesrat zur erstmaligen Genehmigung eingereicht werden mussten (vgl. Sutter/Schneider 2009: 78). Diesem Gesetz zugrunde sind Wohnheime, geschützte Werkstätte und Tagesstätte als Institutionen definiert. Häufig sind diese Einrichtungen in der

Schweiz als private Trägerschaft in der Rechtsform als Verein oder Stiftung gestaltet. Die Kantone sind verantwortlich für die Anerkennung von denjenigen Einrichtungen, die sie für die Gewährleistung eines bedarfsgerechten Angebots benötigen und haben die Anerkennungsvoraussetzungen regelmässig zu überprüfen (vgl. Knecht 2019: 126). Eine weitere Vorgabe, die das IFEG vorsieht, ist die Niederlassungsfreiheit. Bei Menschen mit Beeinträchtigungen, die in ihrem Wohnsitzkanton kein geeignetes Angebot vorfinden, ist der Kanton verpflichtet sich an einer ausserkantonalen Einrichtung zu beteiligen (vgl. Art. 7 Abs. 2 IFEG). Diese Zusammenarbeit zwischen den Kantonen ist gesichert durch die interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen (IVSE), die die Qualitätsstandards regelt sowie die Finanzierung garantiert (vgl. Sutter/Schneider 2009: 106).

In der Bundesverfassung (Art. 197 Ziffer 4 BV) ist dargelegt, dass die Kantone in der Übergangsphase verpflichtet waren, die bisherigen Leistungen der IV zu übernehmen, bis sie über ein vom Bundesrat genehmigtes Behindertenkonzept verfügten, mindestens jedoch für drei Jahre. Unter anderem waren Bestandteile jenes Behindertenkonzepts, dass die Kantone darlegen mussten, wie die Durchführung der Bedarfsanalyse und der Angebotsplanung erfolgt, um ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot sicherzustellen. Da der Bund in den letzten Jahren, der bevorstehenden Aufgabenverschiebung zufolge, seine rückständige Steuerung vernachlässigt bzw. nicht mehr weiterentwickelt hatte, wurden die Kantone vor eine grosse Herausforderung mit hohem Aufwand gestellt, da sie konzeptionelle Grundarbeit leisten mussten. Gleichzeitig herrschte Respekt vor dem finanziellen Volumen, das sie nun zukunftsgerichtet steuern und adäquat verwalten müssen, um unkontrollierte Kostenentwicklungen zu vermeiden. Auf der Seite von den sozialen Einrichtungen bestanden die Befürchtungen, dass die Kantone durch die neue Aufgabenverschiebung Einsparungen vornehmen würden und der bisherige einheitliche Qualitätsstandard unter den zukünftig kantonal unterschiedlich aufgestellten Rahmenbedingungen leiden würde. Zudem sorgten sich die sozialen Einrichtungen um Einschränkungen hinsichtlich ihrer unternehmerischen Freiheiten und um die Planungsunsicherheit, da die kantonalen Beiträge im Rahmen der NFA neu abhängig vom Kantonsbudget sind, die jährlich vom kantonalen Parlament definiert werden (vgl. Knecht 2019: 126). Auf der sozialpolitischen Ebene sind die Kantone gefordert, die neuen Aufgaben in eine ganzheitliche Behindertenpolitik zu integrieren und werden unter anderem mit der Frage konfrontiert, wie sich die wachsenden Erwartungen bezüglich Selbstbestimmung und Gleichstellung von Menschen mit Beeinträchtigungen mit einer neuen Steuerung verträgt (vgl. ebd.: 126f.).

Betreuungsgesetz Kanton Aargau

Gemäss dem Bundesgesetz über die Institutionen zur Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) geht der kantonale Auftrag hervor, dass die Umsetzung der NFA betreffend Ausführungsbestimmungen und Verordnungen in der Verantwortung der Kantone liegt. Infolgedessen hat der Kanton Aargau im Jahr 2007 mit dem Gesetz über die Einrichtungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen (Betreuungsgesetz) und der dazugehörenden Verordnung (Betreuungsverordnung) eine neue rechtliche Grundlage geschaffen (vgl. Regierungsrat des Kantons Aargau 2010: 5). Mit der Teilrevision des Betreuungsgesetztes wird angestrebt, dass künftig zusätzlich zu stationären Leistungen auch ambulante angeboten und finanziert werden können. Zudem sollen die Selbstbestimmung von Menschen mit Beeinträchtigungen erhöht sowie finanzielle Fehlanreize beseitigt werden. Im Weiteren strebt die Teilrevision auch kleine Gesetzesänderungen an, die die Durchführung von zielgerichteten und zeitlich befristeten Pilotprojekten ermöglichen, um praxisnahe Wege zu erproben (vgl. Kanton Aargau o.J.: o.S.). Das aktuelle Betreuungsgesetz regelt beispielsweise, das Anerkennungs- und Aufsichtsverfahren, die Planung und Steuerung (Bedarfsplanung, Leistungsvereinbarungen mit den Einrichtungen), die Finanzierung, Anspruchsgruppen, die Kostenbeiträge der erwachsenen Menschen mit Beeinträchtigungen und die Verteilung der Subventionsleistungen zwischen Kanton und Gemeinden sowie den Rechtsschutz (vgl. Betreuungsgesetz 2006: o.S.). Ziel des Betreuungsgesetzes (Art. 1 Abs. 1) ist es, «mit einem bedarfsgerechten Angebot an Einrichtungen die Schulung, Ausbildung, Beschäftigung, Förderung und Betreuung von Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen aus dem Kanton Aargau sicherzustellen. Angestrebt wird dabei die soziale Integration der betroffenen Menschen».

2.5 Angebotsplanung im Kanton Aargau

Das BKS des Kantons Aargau hat 2009 im Rahmen der Umsetzung der NFA die Volkswirtschaftliche Beratung B,S,S. mit der Erarbeitung von Grundlagen für eine Bedarfsprognose für den Bereich der Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen beauftragt (vgl. B,S,S. 2016: 1). Eine aktualisierte Bedarfsprognose erschien 2016 und wurde für die Angebotsplanung 2019-2022 verwendet. Die Darlegung der Bedarfsprognose und Angebotsplanung 2019-2022 folgt in den nachkommenden Unterkapiteln.

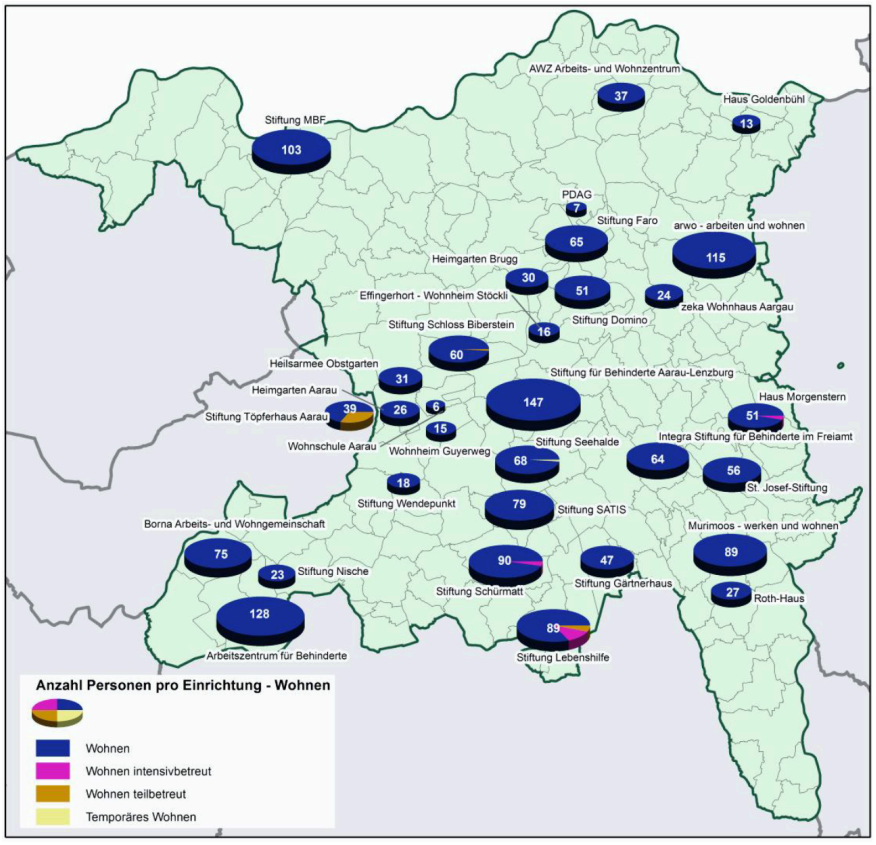
2.5.1 Bedarfsprognose

Die Bedarfsprognose gliedert sich unter anderem in die Bestandsaufnahme und die zukünftige Entwicklung des Bedarfs. Für die Bestandsaufnahme wurde die Anzahl und Art der Plätze sowie der Klientel analysiert. Zusätzlich wurden Auslastung und Wartelisten

ausgewertet, um allfällige Angebotslücken oder -überhänge zu erkennen. Die Schätzung der zukünftigen Entwicklung basiert auf der demografischen Entwicklung der Bevölkerung und speziell der Bewohnerinnen und Bewohnern von sozialen Einrichtungen (vgl. B,S,S. 2016: 1).

Bestandsaufnahme

Der Kanton Aargau verfügt über 34 Einrichtungen, wovon 28 über Wohn- als auch Tagesstrukturplätze verfügen. Drei Einrichtungen bieten entweder Tagesstruktur- oder Wohnplätze an. Bei 21 Einrichtungen werden Tagesstrukturplätze für extern lebende Personen angeboten (vgl. B,S,S. 2016: 10). Insgesamt werden bei 31 Einrichtungen 1'762 Wohnplätze angeboten (vgl. Abbildung 1). Aufgeteilt nach Bezirken weisen die Bezirke Laufenburg, Baden und Zurzach im Verhältnis zu ihrer Wohnbevölkerung ein geringes Platzangebot auf (vgl. ebd.: 11).

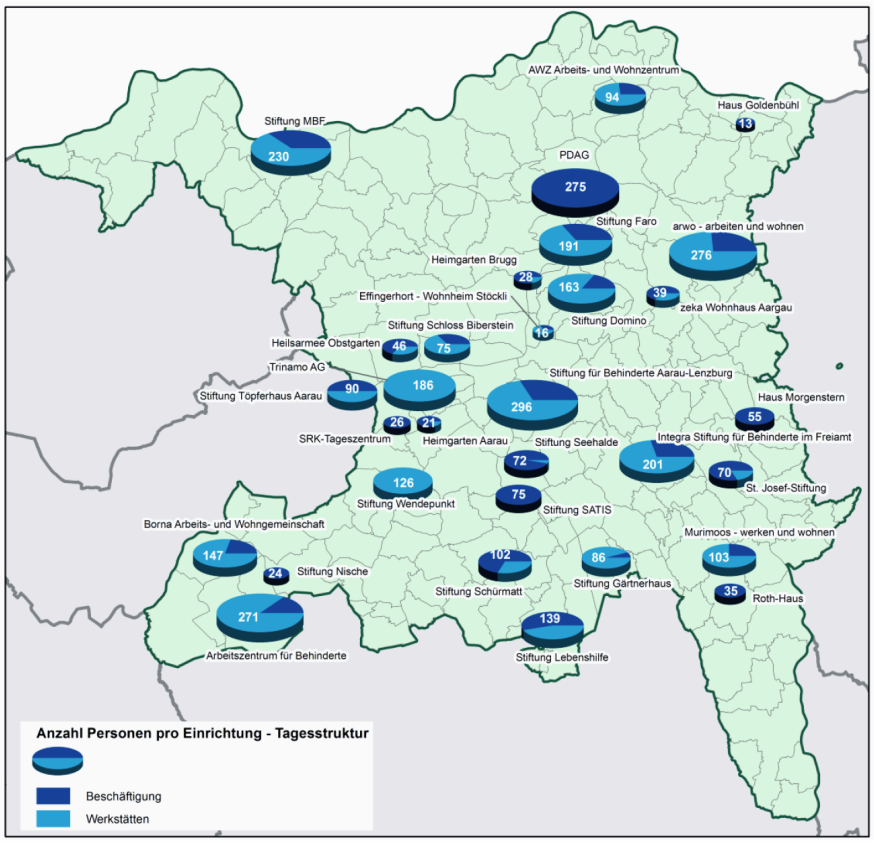


Datenquelle: Kanton Aargau, Datenbankauszug zu den stationären Behinderteneinrichtungen (Stand: 1.1.2015). Anmerkung: Die Plätze der PDAG wurden per 30.6.2015 in die Stiftung Faro überführt.

Abb. 1: Anzahl Personen pro Einrichtung im Bereich Wohnen (in: B,S,S. 2016: 13)

Im Bereich Tagesstruktur werden insgesamt 2'994 Plätze bei 31 Einrichtungen angeboten (vgl. Abbildung 2). Davon sind 1'185 Beschäftigungsplätze und 1'809 Plätze in Werkstätten. Wie bereits im Bereich Wohnen weisen die Bezirke Laufenburg, Baden und Zurzach

eine tiefe Anzahl von Klientinnen und Klienten im Verhältnis zur Wohnbevölkerung auf (vgl. B,S,S. 2016: 14).



Datenquelle: Kanton Aargau, Datenbankauszug zu den stationären Behinderteneinrichtungen (Stand 01.01.2015)

Abb. 2: Anzahl Personen pro Einrichtung im Bereich Tagesstruktur (in: B,S,S. 2016: 15)

Beeinträchtigungsformen

Im Bereich Wohnen haben 69% der Personen eine kognitive, 25% eine psychische und 6% eine körperliche Beeinträchtigung. Die Anzahl von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung ist im Vergleich zu 2007 um rund 5% gestiegen (vgl. B,S,S 2016.: 16). Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung arbeiten eher im Bereich Beschäftigung hingegen Menschen mit psychischen oder körperlichen Beeinträchtigungen eher in Werkstätten angestellt sind (vgl. ebd.: 17).

Auslastung – Angebot/Nachfrage

Am Stichtag 15.04.2015 weisen viele Angebote eine Auslastung von durchschnittlich über 100% auf. Besonders im Bereich der geschützten Arbeit sind 52% der Angebote über 100% ausgelastet. Im Bereich Wohnen sind es 10%. Ferner weisen die Angebote für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung überproportional oft Auslastungen von über 100% auf. Zahlen aus einer früheren Studie zeigen auf, dass die Angebote der Einrichtungen in den Bezirken Baden, Lenzburg, Kulm und Muri im Jahr 2014 über 100% ausge-

lastet waren (vgl. B,S,S. 2016: 31). Durch die Analyse von Wartelisten und die Ergebnisse der Auslastungen der Einrichtungen konnte festgestellt werden, dass Plätze fehlen. Vor allem im Bereich Wohnen sind Plätze für Personen mit kognitiven oder körperlichen Beeinträchtigungen gemäss den Wartelisten gefragt. Aufgrund spezifischer Angebote von Einrichtungen und derer räumlichen Lagen ist eine Abwanderung von jungen Menschen ersichtlich, was auf eine Angebotslücke hinweist (vgl. ebd.: 35). Gemäss der Bedarfsprognose von B,S,S. (2016: 56) lässt sich der Bedarf unter anderem durch die folgenden gekürzt dargestellten angebotsseitigen Entscheidungen steuern:

- Förderung der Selbständigkeit von Menschen mit Beeinträchtigungen durch die Bereitstellung von ambulanten und durchlässigen Angeboten sowie die Art der Finanzierung
- Entlastungsangebote für Angehörige, die Betreuungsaufgaben übernehmen
- Flexibilisierung der Angebote
- Umgang mit Schnittstellen zwischen Einrichtungen
- Umgang mit älteren Personen mit Pflegebedarf
- Umgang mit ausserkantonalen Platzierungen
- Organisation/Struktur der Trägerschaften

«Nicht nur die Entscheidungen des Kantons Aargau beeinflussen den Platzbedarf, auch jene des Bundes (z.B. Praxis der IV-Rentensprechung, Finanzierung ambulanter Leistungen) sowie anderer Kantone (z.B. Umgang mit ausserkantonalen Platzierungen, d.h. mit Aargauern in den Einrichtungen der Nachbarkantone) spielen eine Rolle.» (ebd.)

Schlussfolgerungen

In Anbetracht der erwarteten demografischen Alterung der Bevölkerung und der stetigen Zunahme von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung wird der Bedarf in den nächsten fünf Jahren jährlich um 25-30 Plätze steigen. Bei der Nachfrage spielen auch weitere Einflussfaktoren eine Rolle, wie die «geringe Unterstützung durch Angehörige, schwierige Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt, Auftreten von psychischen Krankheiten bei jüngeren Personen» (B,S,S. 2016: 57).

2.5.2 Angebotsplanung 2019-2022

Gemäss der Bundesverfassung unterliegt dem Kanton Aargau die Pflicht ein angemessenes Betreuungsangebot für Menschen mit Beeinträchtigungen zu schaffen. Dazu wurde nach den Vorgaben des Gesetzes über die Einrichtungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen die Angebotsplanung erstellt, die Auskunft über Auftrag, Ziele und Stossrichtungen für die künftige Ausgestaltung der Angebote gibt. Die Angebotspla-

nung 2019-2022 fasst auch die längerfristige Entwicklungsperspektive ins Auge und richtet sich in erster Linie an die strategisch und operativ Verantwortlichen der Einrichtungen sowie an Personen und Einrichtungen, die ein nach Betreuungsgesetz anerkanntes Angebot anstreben (vgl. BKS 2017: 4). Die Bedarfsprognose wird jährlich aktualisiert und laufende Planungsfragen werden behandelt (vgl. ebd.: 7). Eine umfassende Überarbeitung der Bedarfsprognose erfolgt alle vier Jahre und darauf basierend wird die Angebotsplanung erarbeitet (vgl. Abbildung 3). «Zweck dieser umfassenden Überarbeitung ist es, langfristige Entwicklungen und Trends zu prognostizieren, strategische Entscheidungen für das bereitzustellende Angebot zu treffen sowie eine Planung der Platzzahlen auf Ebene des Kantons bereitzustellen». (ebd.) Die Erstellung der Angebotsplanung erfolgt mit Einrichtungen und Fachorganisationen und gilt als Basis für die durch den Kanton vorzunehmende Leistungsbeschaffung. Die Angebotsplanung dient ebenso als Grundlage für die alle vier Jahre erfolgenden Rahmenvertragsverhandlungen mit den Einrichtungen. Die Angebotsplanung wird mit dem Aufgaben- und Finanzplan des Kantons (AFP) dem Regierungsrat und schliesslich dem Grossen Rat zur Genehmigung vorgelegt (vgl. ebd.: 7f.).

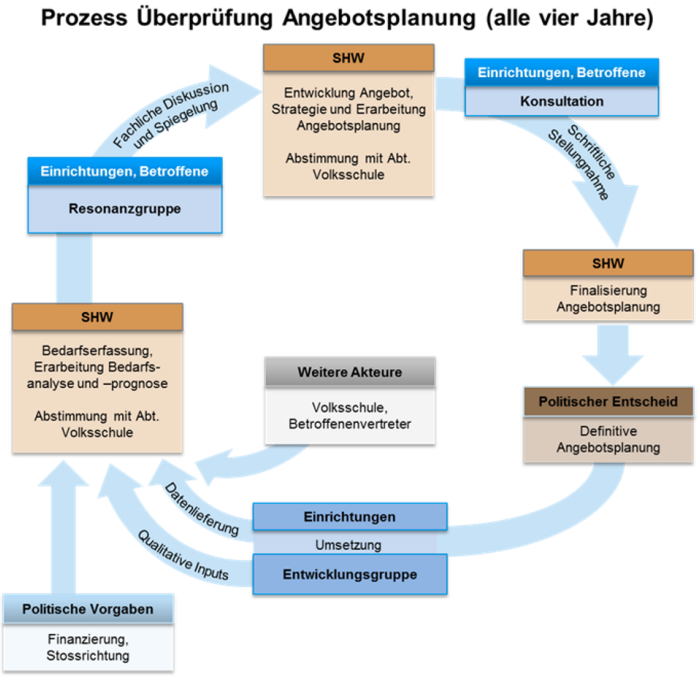


Abb. 3: Prozess der vierjährlichen Überprüfung Angebotsplanung (in: BKS Angebotsplanung 2017: 7)

Der Auftrag für die kantonale Angebotsplanung ergibt sich aus den Vorgaben des Betreuungsgesetzes. Basierend auf den Grundsätzen der UN-BRK und dem BehiG beziehen sich die Ziele auf die beabsichtigten Wirkungen auf Leistungsbezügerinnen und -bezüger. Die Stossrichtungen beziehen sich auf die zukünftige Angebotsausgestaltung (vgl. BKS 2017: 4). Die Tabelle 1 fasst den Auftrag gemäss dem Betreuungsgesetz (Art. 1) sowie die Ziele und Stossrichtungen für den Erwachsenenbereich zusammen:

Auftrag
Mit einem bedarfsgerechten Angebot an Einrichtungen ist die Schulung, Ausbildung, Beschäftigung, Förderung und Betreuung von Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen aus dem Kanton Aargau sichergestellt.
Die soziale Integration der betroffenen Menschen wird angestrebt.
Die Gestaltung des Angebots erfolgt auf der Grundlage einer kantonalen Gesamtplanung.
Das Angebot trägt den Grundsätzen der Wirksamkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit Rechnung.
Ziele
Menschen mit Beeinträchtigungen erhalten eine qualitativ angemessene Betreuung und Förderung (Schulung, Arbeit, Wohnen) in allen Lebensabschnitten unabhängig vom Alter.
Übergänge im Lebenslauf (wie Schuleintritt, Eintritt ins Arbeitsleben, Pensionierung, Übertritt ins Pflegeheim) werden sorgfältig gestaltet.
Menschen mit Beeinträchtigungen werden befähigt, entsprechend ihrer Ressourcen selbstbestimmt und selbständig leben zu können.
Die Betreuungsangebote sind – soweit möglich und sinnvoll – auf die bleibende und möglichst zeitnahe Integration in die Regelstrukturen ausgerichtet (Regelschule, Arbeitsmarkt, Wohnen in der Familie oder selbständig).
Menschen mit Beeinträchtigungen haben im Rahmen ihrer Möglichkeiten Wahlfreiheit. Die Selbstbestimmung wird gefördert.
Menschen mit Beeinträchtigungen und ihre Angehörige sollen – wenn möglich – von ihrem Wohnort aus Angebote mit angemessenem Aufwand erreichen können.
Stossrichtungen
Die Angebote der Einrichtungen sind auf die Stärkung der Tragfähigkeit der Regelsysteme (Schule, Arbeitsmarkt, Familien) ausgerichtet.
Angebotselemente können flexibel und voneinander unabhängig genutzt werden.
Die Angebote orientieren sich vermehrt am Förder- und Betreuungsbedarf der Menschen mit Beeinträchtigungen und weniger an Indikatoren oder Behinderungskategorien, ohne dadurch eine Angebotsausweitung auszulösen.
Bei der Bereitstellung von neuen Wohnangeboten verzichtet der Kanton Aargau auf Grossbauten.
Zur Erfüllung seines Auftrags fördert der Kanton die Zusammenarbeit und die Durchlässigkeit zwischen den Einrichtungen und pflegt den Austausch und die Kooperation mit den anderen Kantonen und anderen Verwaltungsbereichen.
Im Kanton Aargau wird eine gesunde Angebotsvielfalt unterschiedlicher Einrichtungen geschaffen.

Tab. 1: Auftrag, Ziele und Stossrichtungen der Angebotsplanung (In Anlehnung an: BKS 2017: 5f.)

Folgerungen aus der Bedarfsprognose

In der Angebotsplanung 2019-2022 vom Kanton Aargau werden Entwicklungsschwerpunkte sowie Massnahmen für die Rahmenvertragsperiode 2019-2022 definiert. Für die Umsetzung der Ziele wurden die Sollzustände, Stossrichtungen, Massnahmen sowie Zuständigkeiten festgelegt, die sich unter anderem auf die UN-BRK stützen (vgl. BKS 2017:

40-46). Im Folgenden werden die in der Angebotsplanung (ebd.) definierten Ziele und die darauf basierenden **Entwicklungsschwerpunkte** aufgelistet:

1. **Schaffung zusätzlicher Plätze für ein ausreichendes Platzangebot:**
   Menschen mit Beeinträchtigungen, die im Kanton Aargau wohnen, erhalten eine qualitativ angemessene Betreuung und Förderung (Schulung, Arbeit, Wohnen) in allen Lebensabschnitten, unabhängig vom Alter.
2. **Förderung eigenständiger Wohnformen:**
   Menschen mit einer Beeinträchtigung werden befähigt, ihre Ressourcen entsprechend selbstbestimmt und selbständig leben zu können.
3. **Förderung kleiner stationärer Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere:**
   Die Betreuungsangebote sind auf die bleibende und möglichst zeitnahe Integration in die Regelstrukturen (Regelschule, Arbeitsmarkt, Wohnen in der Familie oder selbständig) ausgerichtet, soweit dies möglich ist.
4. **Zusammenarbeit und Klärung der Ausrichtung der Einrichtungen:**
   Menschen mit Beeinträchtigungen haben im Rahmen der Förderung Wahlfreiheit. Die Selbstbestimmung wird gefördert.
5. **Stärkung der Begleitsysteme:**
   Menschen mit Beeinträchtigungen haben Wahlfreiheit im Rahmen der Förderung der Selbstbestimmung.

Leistungsbeschaffung

Die Angebotsplanung unterscheidet zwischen drei Primärbeeinträchtigungen: kognitive Beeinträchtigung, psychische Beeinträchtigung sowie Seh,- Hör-, Sprach- und Körperbeeinträchtigungen. Die Beeinträchtigung, die die grösste Auswirkung auf die Selbstbestimmung und Selbständigkeit hat, wird als primäre Beeinträchtigung betrachtet. In der Regel ist dies bei Mehrfachbeeinträchtigungen die kognitive Beeinträchtigung. Es wird in den Versorgungsregionen ein ausgeglichenes Angebot für Menschen mit kognitiver und psychischer Beeinträchtigung angestrebt (vgl. BKS 2017: 6). Der Kanton Aargau wird dazu vom BKS (ebd.) in folgende Versorgungsregionen unterteilt:

- **Nord-West:** Rheinfelden, Laufenburg
- **Nord-Ost:** Zurzach, Brugg, Baden
- **Süd-West:** Zofingen, Aarau, Kulm, teilweise Lenzburg
- **Süd-Ost:** Bremgarten, Muri, teilweise Lenzburg

In Abbildung 4 ist die Anzahl der vergebenen Plätze pro Einrichtung in den Bereichen Wohnen und Tagesstruktur ersichtlich. Aufgrund der geringeren Versorgungsdichte im nördlichen Kantonsteil (Bezirke Rheinfelden, Laufenburg, Zurzach, Brugg, Baden) im Gegensatz zum südlichen Kantonsteil wurden bei der Platzvergabe die Einrichtungen aus der Nordhälfte favorisiert (vgl. BKS 2017: 45).

Einrichtung	Art	Wohnplätze (WHP)	Tagesstruktur Plätze (TS)
arwo	kog	6	0
AWZ Arbeits- und Wohnzentrum	kog	20	10
azb	kog	10	18
Nische	kog	5	5
Orte zum Leben (SfB)	kog	22	42
Schloss Biberstein	kog	5	5
Domino	kog	0	5
Lebenshilfe	kog	5	16
zeka zentren körperbehinderte Aargau	kog	18	18
Total	kog	**91**	**119**
Borna Arbeits und Wohngemeinschaft	psy	10	15
Casa Viva	psy	12	0
Heimgarten	psy	8	20
SRK Tageszentrum für Behinderte und Betagte	psy	0	6
Töpferhaus Aarau	psy	10	20
Wendepunkt	psy	30	51
Wohnheim Effingerhort	psy	5	7
Total	psy	**75**	**119**

Abb. 4: Definitive Platzvergabe im Erwachsenenbereich 2019-2022 (in: BKS 2018: 4)

2.6 Forschungsstand

Der thematische Bezugsrahmen hat aufgezeigt, dass der Handlungsrahmen sowie der Auftrag an die Kantone aus den Gesetzen hervorgehen und die Kantone in vielerlei Hinsicht Umsetzungsfreiheit geniessen. Obwohl keine Untersuchungsberichte über den Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze durch soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen vorliegen, kann der Forschungsstand des sozialen Versorgungsdiskurses dennoch zusammenfassend dargelegt werden. Insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung von Sozial-, Bedarfs- und Angebotsplanungen sowie die Auswirkungen der Föderalismusreform NFA in der Behindertenhilfe.

Oft wird der Beginn der Sozialplanung im Kontext der Sozialreform in den USA und in Europa Ende des 19. Jahrhunderts verortet. Dazumal bestand das Ziel darin, die Lebensbedingungen der städtischen Bevölkerung zu verbessern und gleichzeitig die Armut zu reduzieren (vgl. Dittmann/Tappert 2015: 213). Die Settlement-Bewegung in Grossbritannien und im Bundesstaat Illinois in den USA zählen zu den ersten Beispielen sozialplane-

rischen Handelns. Diese ersten planerischen Ansätze stellen «einen wichtigen Wendepunkt in der Bearbeitung der sozialen Arbeit dar, zumal sie einen Professionalisierungsschub der Sozialen Arbeit zur Folge hatten» (ebd.: 214). Die Rolle der Sozialen Arbeit in der Sozialplanung ist aufgrund des bisher kaum bearbeiteten Kontexts unbestimmt und undefiniert, allerdings bearbeitet die Sozialplanung Aufgabenfelder Sozialer Arbeit. Daraus lassen sich neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die Soziale Arbeit ableiten (vgl. ebd.). Dittmann und Tappert haben im Jahr 2013 mittels Literatur- und Internetrecherche sowie neun semistrukturierten Interviews mit drei Verwaltungsabteilungen, fünf Stiftungen und einem Hilfswerk die Schnittstelle zwischen Sozialplanung und Sozialer Arbeit am Beispiel der Region Basel explorativ untersucht. Die Studie hatte zum Ziel die geltenden Planungsverständnisse und -praktiken zu entschlüsseln sowie die Rolle der Sozialen Arbeit in Planungsprozessen zu verorten (vgl. ebd.: 214f.). Die Untersuchungsergebnisse zeigen auf, dass die befragten Expertinnen und Experten mehrheitlich von einem betriebswirtschaftlich geprägten Steuerungsverständnis ausgehen. Nur eines der befragten Departemente erachtet die Planung als themen- sowie fachbereichsübergreifende Querschnittsaufgabe mit den dabei geltenden Grundprinzipien wie «ein systematisches und datenbasiertes Vorgehen, die Partizipation der leistungserbringenden Träger und eine sozialräumliche Ausrichtung, die auf den Einbezug der Adressatinnen und Adressaten der Planungsprozesse abzielt» (ebd.: 215). Auch der privaten Trägerschaft liegt ein betriebswirtschaftlich geprägtes Verständnis zugrunde. Insbesondere im Zusammenhang mit der Verknappung finanzieller Mittel, dem daraus entstehenden Kosten- und Effizienzdruck sowie der verstärkten Konkurrenz unter den Dienstleistungsanbietenden. Zudem wird in der Studie erkenntlich, dass der Einbezug von privaten Trägerschaften in den Planungsprozess für ein optimales Versorgungssystem als notwendig erachtet wird, obwohl die privaten Trägerschaften die Planung und Steuerung der sozialen Infrastruktur der kantonalen Verwaltung zuordnen. Demnach ist für ein funktionierendes Versorgungssystem die Kooperation zwischen den Akteurinnen und Akteuren bedeutend. Jedoch gibt es im Kanton Basel keine formellen Austauschgefässe für eine koordinierte Gestaltung der sozialen Infrastruktur (vgl. ebd.: 216). Dittmann und Tappert (ebd.: 217) kommen in der Studie zum Schluss, dass das sozialplanerische Potential der Sozialen Arbeit noch nicht vollständig erkannt wurde. «Die Planungspraxis entpuppt sich derzeit als betriebswirtschaftlich geprägte Planung und Steuerung, die den Prinzipien von Effizienz und Effektivität folgt und durch eine starke Output-Orientierung geprägt ist.» (ebd.)

Die Umsetzung der Aufgabenverlagerungen vom Bund zu den Kantonen im stationären Bereich wurde Ende 2013 von drei Vertreterinnen und Vertretern von Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigungen, zwei verantwortlichen Personen kantonaler Verwal-

tungen, einer Beratungsstellenleiterin sowie einem Vertreter einer Behindertenorganisation im Rahmen eines Workshops diskutiert und reflektiert (vgl. Kirchhofer et al. 2015: 271). Alle Teilnehmenden waren sich einig, dass die Finanzierung nicht mehr pauschal, wie dies bei der Invalidenversicherung der Fall war, als Objektfinanzierung erfolgen soll. Dabei wird zwischen der Finanzierung des individuellen Betreuungsbedarf von Menschen mit Beeinträchtigungen (subjektorientierte Finanzierung) und der Finanzierung der Einrichtungen mit Angeboten für Menschen mit Beeinträchtigungen (objektorientierte Finanzierung) unterschieden. Aus den Behindertenkonzepten der einzelnen Kantone zeigt sich, dass die Kantone hinsichtlich der Umsetzung neuer Finanzierungsmodelle sich auf einem unterschiedlichen Entwicklungsstand befinden. Es gibt Kantone, die die Einrichtungen über Leistungspauschalen finanzieren und andere Kantone, die ein Einstufungssystem entwickelt haben, bei dem der individuelle Betreuungsbedarf anhand eines Indikatorenrasters für die Bereiche Wohnen und Tagesstruktur definiert wird. Einzelne Kantone haben Projekte betreffend der Subjektfinanzierung gestartet (vgl. ebd.: 274).
Es gibt wenige Kantone, wie beider Basel sowie der Kanton Bern, die das System der Subjektfinanzierung eingeführt haben. Der Kanton Bern richtet seine Behindertenpolitik am schweizerischen Behindertengleichstellungsgesetz und der damit verbundenen Selbstbestimmung und Eigenverantwortung von Menschen mit Beeinträchtigungen aus, um eine echte Wahlfreiheit zu gewährleisten. Die Finanzierung der Leistungen basiert auf dem individuellen Unterstützungsbedarf und ist unabhängig vom Aufenthaltsort der Person. Ergänzend zum Assistenzbeitrag des Bundes lässt das Pilotprojekt zum Bernischen Behindertenkonzept zu, dass Assistenzleistungen von Angehörigen oder bei Dienstleistungsanbietenden wie Einrichtungen eingekauft werden können (vgl. Detreköy/Steiner/ Zürcher 2016: 36). Im Kanton Aargau werden die sozialen Einrichtungen objektfinanziert. Über die Leistungsvereinbarungen wird die Leistungsabgeltung des Kantons an die Einrichtungen geregelt. Die objektorientierten Pauschalen an die Einrichtungen erfolgen pro Person und für die von der Person bezogenen Leistungen, wobei für den Wohn-, Arbeits- und Beschäftigungsbereich unterschiedliche Verrechnungseinheiten (Monat, Tag, Stunden) gelten (vgl. Regierungsrat des Kantons Aargau 2010: 14).

Im Workshop der Expertinnen und Experten hat sich auch gezeigt, dass das Steuerungsverständnis und die Vorgaben für die strategischen Führungen der Einrichtungen sich kantonal stark differenzieren (vgl. Kirchhofer et al. 2015: 274). Dazu nennen die Vertreterinnen und Vertreter der Einrichtungen, dass in einigen Kantonen die Entscheidungsfreiheit der Einrichtungen bei wichtigen Entscheidungen eingeschränkt ist und in einem anderen Kanton für die Einrichtungen eine klare und transparente Strategie für den Behindertenbereich unzureichend vorhanden ist. Dies hat zur Folge, dass die Einrichtun-

gen Mühe haben eine Strategie für die zukünftige Entwicklung auszuarbeiten (vgl. ebd.: 275). Demgemäss sollte die kantonale Steuerung transparente Rahmenvorgaben und Ziele formulieren, um die Einrichtungen in ihrer strategischen Weiterentwicklung und fachlichen Positionierung zu unterstützen (vgl. ebd.: 277). Allgemein wurde deutlich, dass es zum Teil markante Unterschiede bezüglich der Sichtweisen von den Kantonen und denjenigen der Einrichtungen gibt (vgl. ebd.: 275). Die Entwicklungsstrategie «ambulant vor stationär» war ein weiteres zentrales Thema der Fachdiskussion. Durch die NFA wurde eine problematische Zuständigkeitsschnittstelle zwischen Bund und Kantonen geschaffen, da die Finanzierung ambulanter Angebote weiterhin gemäss dem Bundesgesetz über die Invalidenversicherung (IVG) in den Verantwortungsbereich des Bundes gehört. Diese Zuständigkeitsschnittstelle hemmt einerseits die Entwicklungsstrategie «ambulant vor stationär» und andererseits eine zukünftige Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen stationären und ambulanten Angeboten (vgl. ebd.: 276). Zugleich ist die Niederlassungs- und Wahlfreiheit von Menschen mit Beeinträchtigungen nicht oder unzureichend gegeben, da vereinzelte Kantone sogenannte Binnenplatzierungen im eigenen Kanton förderten. Dies könnte zur Einschränkung der Autonomie von Menschen mit Beeinträchtigungen bei der Platzwahl führen. Als weitere Auswirkung der NFA wird das verstärkte Marktverhalten den Leistungsanbietenden aufgrund der zunehmenden subjektorientierten Finanzierung der Einrichtungen genannt. Wichtig zu beachten ist, dass zukünftig die Konkurrenzsituation nicht zu einem Qualitätsverlust führt (vgl. ebd.: 277). Angesichts der Entwicklungsdynamik durch die NFA ist gemäss den Expertinnen und Experten empfehlenswert, dass die Einrichtungen künftig in die strategische Positionierung investieren und die Zusammenarbeit zwischen Kantonen und Einrichtungen klar definiert ist. Zudem ist die Balance zwischen kantonalen Vorgaben und dem Autonomiespielraum der Einrichtungen zu halten (vgl. ebd.: 278).

Die Unterschiedlichkeit zwischen den vereinzelten Kantonen wird auch bei der Bedarfs- und Angebotsplanung deutlich. Einen innovativeren Ansatz hat der Kanton Zug gewählt. Im Gegensatz zu anderen Kantonen hat das Kantonale Sozialamt des Kantons Zug eine Befragung in Auftrag gegeben, mit dem Ziel die aktuelle Situation in den Bereichen Wohnen, Arbeit und Tagesgestaltung sowie die Erwartungen und Wünschen für die Zukunft von Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Zug zu ermitteln. Insgesamt wurden von der Hochschule Luzern, die die Studie 2018 durchführte, 251 erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen sowie Jugendliche mit Beeinträchtigungen ab 15 Jahren befragt. Von den befragten Personen wohnen rund ein Drittel in Wohnheimen und die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Wohnangebot ist gross. Dennoch wünscht sich eine klare Mehrheit der befragten Personen zukünftig in einer autonomen Lebensform zu leben. Hingegen ist der

Wunsch künftig in einer Einrichtung zu leben sehr viel geringer (vgl. Direktion des Innern Sozialamt 2019: 15).

Die nationalen Branchenverbände für Institutionen und Einrichtungen (CURAVIVA Schweiz und INSOS Schweiz) haben im Juni 2016 ein Positionspapier zur kantonalen Bedarfsplanung und Leistungsfinanzierung in Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigungen vorgelegt. Dabei wurden durch die Analyse der Situationen in den einzelnen Kantonen sieben Kernpunkte ermittelt und dementsprechend Forderungen formuliert. Eine der vielen Erkenntnisse ist unter anderem, dass das IFEG und IVSE noch nicht der UN-BRK entsprechen. Denn die Leistungsangebote sollen auch für Menschen mit Beeinträchtigungen ebenso nachvollziehbar und verständlich sein, was sie bis jetzt nicht sind (vgl. CURAVIVA Schweiz/INSOS Schweiz 2016: 4). Zudem wird Transparenz hinsichtlich der wissenschaftlichen Basis der Instrumente zur Bedarfsplanung und Leistungsfinanzierung gefordert. «Instrumente zur Bedarfsplanung und Leistungsfinanzierung basieren nur ansatzweise auf wissenschaftlich fundierten und anerkannten Qualitätskriterien und orientieren sich nur vage an modernen Konzeptionen zur Verbesserung der Lebensqualität wie Inklusion, Teilhabe, Behinderungsvielfalt, Individualität und Autonomie.» (ebd.: 5) Im Weiteren wird dargelegt, dass der Einfluss von Menschen mit Beeinträchtigungen sowie auch der Einrichtungen auf die Angebotsplanung und die kantonale Behindertenpolitik ungenügend ist. Da die bestehenden Angebote zu wenig Wahlmöglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigungen bieten, sollen diese und auch die Einrichtungen zwingend in die Angebotsentwicklung miteinbezogen werden (vgl. ebd.: 8). Für die Entwicklung einer teilhabeorientierten Zusammenarbeit von Kostentragenden (Kantone), Leistungstragenden (Einrichtungen) und Leistungsnutzerinnen und -nutzern (Menschen mit Beeinträchtigungen) stellt das traditionelle Versorgungssystem eine der herausforderndsten Barrieren bei der Umsetzung von Angeboten, Leistungen sowie Teilhabeformen dar (vgl. Widmer/ Oberholzer 2015: 240). «Es fehlen Verfahren, Konzepte wie auch Instrumente, die das Verhältnis und die Zusammenarbeit der Beteiligten neu regeln und eine gleichberechtigte und umfassend mitbestimmte Teilhabe ermöglichen und gewährleisten.» (ebd.)

Bei einer empirischen Untersuchung von Bauer und Sander (2008: 44), bei der 150 Führungskräfte von sozialen Organisationen teilgenommen haben, wurde die Strategie als Erfolgsquelle für soziale Organisationen erkannt. Als Resultate von Strategieentwicklungsprozessen liessen sich unter anderem eine Verbesserung der Strukturen und Prozesse, eine verbesserte Zusammenarbeit mit der Trägerschaft sowie eine verstärkte Orientierung an Kundinnen und Kunden identifizieren. Zudem zeigte sich, dass Führungskräfte mit Strategieerfahrung sich eher an wirkungsorientieren Zielen und die

übrigen Personen ihr Handeln eher an prozessorientierten Zielen ausrichten. Die Fähigkeit, die Entwicklungen im Umfeld wahrzunehmen ist für NPO bedeutend, um die wachsenden Unsicherheiten bewältigen zu können (vgl. ebd.: 45).

3 Methodisches Vorgehen

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden Methoden der qualitativen und quantitativen Forschung angewandt (vgl. Tabelle 2). In diesem Kapitel werden zuerst die Kombination und Integration der beiden Forschungsmethoden begründet, das Sampling sowie anschliessend die Forschungsmethoden einschliesslich der verwendeten Erhebungsinstrumente dargelegt.

Übersicht des methodischen Vorgehens		
Fragestellung	*Wie realisieren soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze?*	
	Erste Datenerhebung	**Zweite Datenerhebung**
Sample	4 Expertinnen-/Experteninterviews	13 Einrichtungsleitungen
Auswahlkriterien	– haben Wohn- & Tagesstrukturplätze erhalten – Versorgungsregion – Zielgruppe	Alle Einrichtungen im Kanton Aargau, die Wohn- und/oder Tagesstrukturplätze erhalten haben.
Erhebungszeitraum	Januar 2019	Mai 2019
Erhebungsmethode	Expertinnen-/Experteninterview	schriftliche Befragung
Erhebungsinstrument	Interviewleitfaden	standardisierter Fragebogen
Auswertungsmethode	Qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016)	deskriptive Analyse
Auswertungsinstrument	Computergestützt mit MAXQDA	SPSS

Tab. 2: Übersicht des methodischen Vorgehens (eigene Darstellung)

Der Begriff «Mixed-Methods» wird von Kuckartz (2014: 33) als «Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojektes verstanden». Das quantitative Verallgemeinerungsdesign gliedert sich in zwei Phasen. «Im ersten qualitativen Schritt ist das Design auf Exploration hin angelegt, d.h. ein bislang weitgehend unbekanntes Phänomen wird mit qualitativen Methoden erforscht.» (ebd.: 81) Erst im weiteren Schritt wird die quantitative Erhebung durchgeführt. Im Zentrum des sequenziell angelegten Verallgemeinerungsdesigns «steht die Frage, in welcher Weise die Ergebnisse der zuerst durchgeführten qualitativen Studie durch die nachfolgende quantitative Studie generalisiert werden können» (ebd.: 116). In der vorliegenden Untersuchung werden dem qualitativen und dem quantitativen Methodenstrang die gleiche Priorität zugesprochen, da einerseits die Prüfung der Geltungsreichweite der qualitativen Ergebnisse mittels der quantitativen Erhebung angestrebt und zugleich die qualitative Methode zur quantitativen Instrumentenkonstruktion eingesetzt wird (vgl. Kelle 2014: 162f.). Durch die Fragebogenentwicklung mittels der Ergebnisse von der qualitativen Studie liegt die Schnittstelle bei der vorliegenden Arbeit einerseits bei den qualitativen Ergebnissen und dem Fragebogen. Andererseits erfolgt auch eine Integration bei der Ergebnisdarlegung (vgl. Kapitel 8), um die Ergebnisse miteinander zu kombinieren und somit aufbereitetes Wissen darzulegen, das aufgrund von Schlussfolgerungen gewonnen wurde (vgl. Kuckartz 2017: 168).

Das Sampling für die explorative Untersuchung erfolgte in Anlehnung an das Theoretische Sampling des Forschungsstils der Grounded Theory nach Anselm/Strauss (1967/1998). Bei dieser Art von Sampling werden entlang eines zirkulären Forschungsprozesses Entscheidungen über den weiteren Verlauf der Arbeit getroffen und die Untersuchungsperspektive wird zunehmend spezifischer. Dementsprechend erlaubt diese Vorgehensweise den Untersuchungsprozess offen zu gestalten und das Sampling aufgrund gewonnener Erkenntnisse aus ersten Daten zu steuern und anzupassen (vgl. Strübing 2014: 29f.). Angesichts des noch wenig untersuchten Gegenstandes der vorliegenden Arbeit erschien die Anlehnung an das Theoretische Sampling als geeignet. Die Auswahl der Fälle erfolgte somit schrittweise und bewusst. Da sich in der vorliegenden Arbeit die Dateninterpretation auf vier Expertinnen-/Experteninterviews sowie auf zehn ausgewertete Fragebogen von Einrichtungsleitungen aus dem Kanton Aargau beruht, können anhand der Ergebnisse lediglich Aussagen zur Situation im Kanton Aargau im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 dargelegt werden. Aufgrund dessen erhebt die Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität und Vollständigkeit. Die Begründung und Charakterisierung des jeweiligen Samples der Forschungsmethoden erfolgen in Kapitel 4 und 6.

Die Auswahl der zwei Forschungsmethoden der vorliegenden Untersuchung orientiert sich an der Fragestellung und dem dargelegten Erkenntnisinteresse. Folgend werden die zwei Forschungsmethoden sowie die jeweiligen Erhebungsinstrumente erläutert.

3.1 Qualitative Forschungsmethode

Hinsichtlich der Fragestellung und dem Erkenntnisinteresse eignet sich ein qualitatives Verfahren, denn es gilt, Sichtweisen, Handlungsstrukturen sowie Erlebtes zu erfassen. Die qualitative Forschung zielt darauf ab Sinn und subjektive Sichtweisen zu verstehen und zu rekonstruieren (vgl. Helfferich 2011: 21). Dabei vertritt die qualitative Forschung den Standpunkt, dass soziale Wirklichkeit immer schon gedeutet und somit eine konstruierte Wirklichkeit darstellt. Die Konstitution von Sinn und Deutungen ist Ziel der qualitativen Forschung, das durch das Verstehen von sprachlichen Äusserungen in der Interaktion mit Menschen erfolgt (vgl. ebd.: 22). Dem Aspekt der Kommunikation und Interaktion wird eine hohe Bedeutung beigemessen, da sich die Qualität der Interaktion massgeblich auf die Qualität der qualitativen Daten auswirkt (vgl. ebd.: 24). Infolgedessen nennt Helfferich (ebd.) vier Grundprinzipen der qualitativen Forschung, die die Qualität von qualitativen Daten sicherstellen. Die Kommunikation als erstes Grundprinzip bedeutet, «dass jede Interviewsituation prinzipiell und unabhängig von der Interviewform im Besonderen eine Kommunikationssituation darstellt und dass erst in einer solchen Kommunikationsbeziehung Forschende den Zugang zu dem Sinnsystem der Erzählperson finden können». (ebd.: 79) Nebst der Kommunikation ist das Prinzip der Offenheit relevant, das in Interviewsituationen erfordert, dass die Erzählperson Raum für die Entfaltung ihrer persönlichen Relevanzsysteme und Deutungsmuster erhält. Das heisst, die Interviewsteuerung behält Offenheit, indem Fragen, Einmischungen und persönliche Äusserungen zurückbehalten werden und die Aufmerksamkeit auf die Erzählperson fokussiert wird (vgl. ebd.: 114f.). Das dritte Grundprinzip ist das Prinzip der Fremdheit, das mit dem Prinzip der Offenheit zusammenhängt. Es sollte eine offene Haltung gegenüber Fremdem, Unbekanntem und Neuem eingenommen werden. Es geht hierbei um das Bewusstsein, dass die Bezugssysteme von Interviewenden und Erzählpersonen unterschiedlich sind. Ebenso können das Vorverständnis und der Interpretationsrahmen anders sein (vgl. ebd.: 130-132). Die Reflexivität als letztes Grundprinzip umfasst die Wahrnehmung von Vorwissen, Annahmen und unbewussten Erwartungen, die in der Erhebungssituation miteinfliessen und setzt einen reflektierten Umgang mit dem eigenen Normalitätshorizont voraus (vgl. ebd.: 157).

Qualitatives Erhebungsinstrument

Die in Kapitel 1.1.2 dargelegte Fragestellung bezieht sich auf den Realisierungsprozess von neuen Wohn- und Tagesstrukturplätzen durch soziale Einrichtungen im Kanton Aargau. Demnach steht nicht die interviewte Person mit ihren individuellen Orientierungen und Einstellungen im Vordergrund, sondern es geht um die Person als Faktor in einem organisatorischen oder institutionellen Kontext (vgl. Meuser/Nagel 1991: 442). Die erste Datenerhebung erfolgte durch leitfadengestützte Interviews mit Personen, denen der Status als Expertin/Expert zugesprochen wurde. Denn im Gegensatz zu Nicht-Expertinnen/Nicht-Experten verfügen Expertinnen/Experten über Expertenhandeln und -wissen, das sich vom Alltagshandeln und -wissen unterscheidet. Expertinnen und Experten sind Personen, die über ein bestimmtes Wissen verfügen, das sie nicht zwingend alleine besitzen, aber dennoch in dem interessierenden Handlungsfeld nicht allen zugänglich ist (vgl. Meuser/Nagel 2009: 37). Gemäss Meuser und Nagel (1991: 448) eignet sich ein leitfadengestütztes Interview als Erhebungsinstrument, da es «dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers» gerecht wird. Zum einen ist die forschende Person durch die Leitfadenentwicklung mit den Themen vertraut und zum anderen ist das Einbringen von neuen Themen durch die interviewte Person nicht ausgeschlossen (vgl. ebd.: 449).

3.2 Quantitative Forschungsmethode

Bei der Planung der quantitativen Erhebung wird das Zurückgreifen auf Darstellungen wie Tabellen oder Concept-Maps aus der qualitativen Erhebung als sinnvoll erachtet. Damit kann die Konstruktion des Fragebogens mit den bereits gebildeten Kategorien in Verbindung gesetzt und begründet werden (vgl. Kuckartz 2014: 116). Aufgrund dessen wurde im qualitativen Auswertungsprozess ein Concept-Map (vgl. Abbildung 7) erstellt. Durch das Concept-Map und die Ergebnisdarstellung aus der qualitativen Inhaltsanalyse haben sich Kategorien herauskristallisiert, die einerseits aufzeigen, wie die sozialen Einrichtungen die zusätzlichen Plätze realisieren und andererseits konnte ein Zusammenspiel zwischen den Haupt- und Subkategorien festgestellt werden, die den Realisierungsprozess beeinflussen. Demzufolge wird in Anbetracht, dass herausgefunden werden soll, wie soziale Einrichtungen im Kanton Aargau zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze realisieren, in der zweiten Datenerhebung durch eine quantitative Erhebung auf diesen Erkenntnissen weiter aufgebaut. Das heisst, zusätzlich zur Entwicklung eines Befragungsinstruments mittels der qualitativen Ergebnisse, geht es «um die Verallgemeinerung der Befunde der qualitativen Studie bzw. um eine genauere Abschätzung der Häufigkeit des Auftretens von bestimmten Merkmalen und Merkmalkonstellationen» (Kuckartz 2014: 163).

Quantitatives Erhebungsinstrument

Als Erhebungsmethode für die quantitative Datenerhebung wurde die schriftlich-postalische Befragung mit Fragebogen ausgewählt. Unter anderem sind Vorteile dieser Befragungsform, dass der Einfluss durch die interviewende Person wegfällt und die befragten Personen können sich zur Beantwortung der Fragen Zeit nehmen (vgl. Raithel 2008: 67). Ein Fragebogen ist nach dem Verständnis von Porst (2014: 16) nicht lediglich eine Aneinanderreihung von Fragen, sondern die Auswahl der Fragen wird begründet und erfolgt systematisch. Auf diese Weise wird durch den Einsatz des Fragebogens versucht, das definierte Erkenntnisinteresse mit den gewonnenen Daten empirisch zu untersuchen. Bei der Erstellung eines Fragebogens sind die Frageformulierungen, Antwortmöglichkeiten und die Art der Fragen relevant. Das heisst, sie müssen geeignet sein, um Informationen reliabel (zuverlässig) und valide (gültig) zu erfassen. Folglich sind auch mögliche Reaktionen und Verhaltensweisen von befragten Personen bereits bei der Fragenbogenentwicklung zu erkennen und soweit wie möglich zu kontrollieren (vgl. Porst 2014: 17).

4 Qualitative Datenerhebung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Leitfadenerstellung und Durchführung der Interviews. Dabei werden die Auswahlkriterien für das Sample, das Anwerben der Teilnehmenden sowie die konkrete Durchführung der Interviews erläutert. Zuletzt geht es um die Aufbereitung und Auswertung der generierten Daten.

4.1 Leitfadenerstellung

Für die Erstellung des Interviewleitfadens eignete sich das SPSS-Prinzip von Helfferich (2011: 182-185), das einerseits das Grundprinzip der Offenheit berücksichtigt und andererseits Strukturierung im Sinne des Forschungsinteresses vornimmt. Das Vorgehen des SPSS-Prinzips besteht aus vier Schritten, die nacheinander ausgeführt werden: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Es wurden zwei Leitfäden erstellt, da beim Gruppeninterview die Funktion des Kantons bzw. des Departements BKS mit ihrer Perspektive auf die Angebotsplanung vordergründig war. Es standen somit andere Aspekte des Realisierungsprozesses im Vordergrund als bei den Einzelinterviews mit den Einrichtungsleitungen. Jedoch wurden die Fragen für beide Leitfäden thematisch an die Angebotsplanung 2019-2022 angelehnt und unterschieden sich teilweise nur hinsichtlich der Formulierung. Das Forschungsinteresse ist gemäss Helfferich (2014: 571) bei Interviews mit Expertinnen und Experten meistens informationsbezogen und strebt nach einer Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem Wissen. Dazu wird ein eher stark strukturier-

ter Interviewleitfaden mit Sachfragen vorgeschlagen. Erzählgenerierende Passagen sind jedoch nicht ausgeschlossen, weil dadurch «Schlüsselstellen für die Rekonstruktion von handlungsleitenden Orientierungen» erfasst werden können (Meuser/Nagel 2009: 53). Durch herausgeforderte Narrationen werden Aspekte des Expertinnen-/Expertenhandelns aufgeschlüsselt, die den interviewten Personen selbst nicht bewusst sind, sondern im Erzählmodus schrittweise bewusst werden (vgl. ebd.). Aufgrund dessen wurde das Interview mit einer erzählgenerierenden Frage in die Thematik eröffnet. Im Weiteren wurden sieben thematische Blöcke mit dazugehörigen Leitfragen erstellt. Zur Zusammenstellung der Fragen dienten unter anderem die formulierten Entwicklungsschwerpunkte aus der Angebotsplanung des Kantons Aargau und der Auftrag (Gesetze, Behindertenrechtskonvention usw.) sowie die Folgerungen aus der Bedarfsprognose. Nach dem Interview mit den BKS Mitarbeitenden wurde der Leitfaden für die Einrichtungsleitungen mit einer Zusatzfrage ergänzt, die sich aus dem ersten Interview ergeben hat. Die Informationen über die Einrichtungen, wie zum Beispiel die Anzahl Mitarbeitende, wurden im Anschluss an das Interview erhoben. Die beiden Interviewleitfäden sind in Anhang I und II aufgeführt.

4.2 Sample und Feldzugang

Zu Beginn bestand das Sample aus zwei Mitarbeitenden des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau und drei Einrichtungsleitungen von sozialen Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau. Als Grundlage für die Auswahl der zu interviewenden Einrichtungsleitungen diente die definitive Platzvergabe des BKS (vgl. Abbildung 4). Nach der Einteilung der Einrichtungen in die vier Versorgungsregionen gemäss dem Kanton, wurden die einzelnen Einrichtungen je nach Erhalt der Plätze farblich unterschieden. Somit wurde ersichtlich, welche Einrichtungen lediglich Wohn- oder Tagesstrukturplätze und welche Einrichtungen Wohn- und Tagesstrukturplätze erhalten haben. Um den Forschungsgegenstand offen zu behalten und nicht vorschnell einzugrenzen, wurde der Fokus anschliessend auf Einrichtungen gelegt, denen vom BKS sowohl Wohn- als auch Tagesstrukturplätze zugesprochen wurden. In einem weiteren Schritt erfolgte die Zusammenstellung der geeigneten Einrichtungen, die sich einerseits durch die Versorgungsregionen und andererseits durch die Zielgruppen unterscheiden. Infolgedessen konnte das Sample der ersten Datenerhebung auf diese drei Einrichtungen eingegrenzt werden: Stiftung zeka – zentren körperbehinderte aargau (Nord-Ost), Stiftung Lebenshilfe (Süd-West), Wohnheim Effingerhort (Süd-Ost).

Der Feldzugang mit dem BKS erfolgte zuerst telefonisch und anschliessend wurde per E-Mail eine Anfrage sowohl an das BKS als auch an die Einrichtungsleitungen versandt.

Zusätzlich zum Anfrageschreiben wurde ein Informationsblatt über die Master Thesis beigefügt. Die Interviewtermine wurden so geplant, dass das Interview mit dem BKS vor der Befragung der Einrichtungsleitungen stattfand. Grund dafür war, die Rolle und auch die Perspektive des Kantons betreffend Angebotsplanung sowie die Schritte vor dem Realisierungsprozess zu rekonstruieren. Dadurch blieb auch die Möglichkeit bestehen, den Interviewleitfaden der Einrichtungsleitungen vor den Interviewterminen anzupassen.
Nachfolgend werden die drei Einrichtungen sowie die Einrichtungsleitungen (vgl. Tabelle 3) in Form eines stichwortartigen Case Summary in Anlehnung an Kuckartz (2016: 59) dargestellt. Die weiteren Angaben stammen einerseits aus der Einverständniserklärung zur Verwendung persönlicher Daten und andererseits aus dem Transkript. Das Gruppeninterview mit zwei Mitarbeitenden des BKS erfolgte anonym.

Stiftung zeka – zentren körperbehinderte aargau *«zeka hat eine Zielgruppe, eine spezifische Zielgruppe, um das sich kein anderes Unternehmen mit sozialem Auftrag im Kanton Aargau explizit darum kümmert.»*	
Experte & Funktion	Ueli Speich, Stiftungsleiter
Jahrgang	1958
Ausbildung	– Lehrerpatent des Kantons Aargau 1978 – Ausbildung als Heilpädagoge 1984 – 1995/96: Vorgesetztenseminar am Institut für angewandte Psychologie besucht – im Jahr 2000: Management-Diplom an der Fachhochschule Nordwestschweiz erworben – 2004/2005: diplomierter Fundraiser an der Universität Freiburg – 2011 bis 2015: drei CAS und ein Master-Abschluss in Coaching und Organisationsberatung an der IAP gemacht – seit Ende März/Anfang April 2019: Intensivlehrgang im Bereich Marketing
Zielgruppe	– Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung – 2002: beschlossen in den Erwachsenenbereich einzusteigen
Anzahl Mitarbeitende	– zurzeit rund 350 Mitarbeitende (ca. 200 Vollzeitstellen) – wird in den nächsten zwei bis drei Jahren voraussichtlich auf 400 Mitarbeitende (230 Vollzeitstellen) ansteigen
Anzahl Wohn- und Tagesstrukturplätze	– bis Mitte 2018 waren es 25 Wohnplätze und etwa 40 Tagesstrukturplätze – jetzt sind es neu 32 Wohnplätze und rund 50 Tagesstrukturplätze – wenn das Projekt vollendet sein wird, werden es 50 Wohnplätze und rund 65 Tagesstrukturplätze im Erwachsenenbereich sein
Datum/Ort des Interviews	23.01.2019, Aarau

Stiftung Lebenshilfe *«In unserem Fall haben wir seit 2001 klar die Strategie, dass wir Generalisten sind und ein ganzheitliches Angebot machen wollen, welches durchlässig ist.»*	
Experte & Funktion	Martin Spielmann, Geschäftsleiter
Jahrgang	1960
Ausbildung	– Maschinenzeichner im Erstberuf – Ausbildung an der Höheren Fachschule Sozialpädagogik – Nachdiplom als pädagogischer Leiter
Zielgruppe	– Menschen mit psychischen, kognitiven, körperlichen Beeinträchtigungen
Anzahl Mitarbeitende	– 270 Mitarbeitende
Anzahl Wohn- und Tagesstrukturplätze	– 105 Wohnplätze und 200 Tagesstrukturplätze – 100 Berufsschulplätze – insgesamt sind es 310 Kundinnen und Kunden, die Leistungen beziehen – sieben geschützte Arbeitsplätze, fünf Plätze im Wohnen und etwa fünf Plätze in der Beschäftigung kommen noch dazu
Datum/Ort des Interviews	25.01.2019, Reinach
Wohnheim Effingerhort (Einrichtung der Von Effinger Stiftung) *«Also wir sind eigentlich vom Grundgedanken, von der Grundphilosophie ausgerichtet, dass wir den Menschen nicht a priori an uns binden wollen, sondern der grösste Teil von unseren Bewohnern, die kommen und gehen.»*	
Experte & Funktion	Dieter Theiler, Geschäftsleiter
Jahrgang	1960
Ausbildung	vor 22 Jahren auf dem zweiten Bildungsweg Sozialpädagogik bei der Agogis absolviert
Zielgruppe	erwachsene Menschen mit Suchterkrankungen
Anzahl Mitarbeitende	aktuell 23 Mitarbeitende, die zwischen 30 und 100% arbeiten
Anzahl Wohn- und Tagesstrukturplätze	– aktuell 60 bewilligte Wohnplätze, davon 30 im Rehabilitationsbereich (inkl. der zusätzlich erhaltenen Plätze) – 36 Tagesstrukturplätze (inkl. der zusätzlich erhaltenen Plätze)
Datum/Ort des Interviews	– 29.01.2019, Holderbank

Tab. 3: Charakterisierung des Samples (eigene Darstellung)

4.3 Durchführung der Interviews

Es wurde von Seiten des BKS gewünscht, dass zwei Personen aufgrund ihres Erfahrungswissen und ihrer Expertise im Bereich der Angebotsplanung am Interview teilnehmen. Das Gruppeninterview hat am 22.01.2019 in Aarau stattgefunden. Die restlichen drei Interviews waren Einzelinterviews und haben in den jeweiligen Räumlichkeiten der Einrichtungen stattgefunden. Nach der Begrüssung und Danksagung für die Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung wurde das Vorhaben der Master Thesis zusammenfas-

send geschildert. Anschliessend wurde der Umgang mit den Interviewdaten hinsichtlich der Anonymisierung mit den interviewten Personen geklärt. Der Gesprächseinstieg in die Thematik erfolgte durch eine offene bzw. erzählgenerierende Einstiegsfrage. Die restlichen Fragen wurden meistens der Reihe nach an die interviewten Personen gestellt. Es kam aber auch vor, dass die interviewende Person im Gesprächsverlauf eine Frage aus dem Interviewleitfaden vorzog, da die Thematik von der interviewten Person bereits erwähnt wurde. Den Gesprächsabschluss bildete die Frage, ob es noch etwas gibt, was sie noch gerne erwähnen möchten, was noch nicht angesprochen wurde. Danach wurden noch Eckdaten wie Ausbildung, Funktion, Anzahl Mitarbeitende der Einrichtung usw. erfragt und als Dank ein kleines Präsent überreicht.

4.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Die erhobenen Daten wurden nach dem Interview transkribiert und ausgewertet. Der gesamte Prozess der Aufbereitung und Auswertung der qualitativ erhobenen Daten wird nachkommend dargelegt.

4.4.1 Transkription

Das Gruppen- sowie die Einzelinterviews wurden mit Einverständnis der Personen mittels einem Audioaufnahmegerät und Smartphone aufgezeichnet. Anschliessend wurden die Audiodateien mit der Audiotranskription-Software «f5» transkribiert. Die Transkription erfolgte entsprechend dem Forschungsinteresse und fokussierte auf den Inhalt der Interviews. Daher wurden die computergestützten Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016: 167f.) in leicht angepasster Form angewendet. Die Satzform wurde teilweise, ohne den Sinn des Gesagten zu verändern, sprachlich korrigiert, wenn es dem Verständnis diente. Ansonsten wurden die Interviews wortwörtlich transkribiert. Besonders betonte Begriffe sind durch Unterstreichungen hervorgehoben. Im Weiteren wurden Pausen sowie auch nonverbale Aktivitäten wie lachen entsprechend den Regeln schriftlich festgehalten. Die Regel bezüglich der Anonymisierung von interviewten Personen wurde nur beim Gruppeninterview befolgt. Die Namen jener Interviewten werden in der Auswertung mit den Kürzeln B1 und B2 ersetzt (vgl. ebd.). Alle anderen interviewten Personen haben sich gegen eine Anonymisierung ausgesprochen, jedoch wünschten sie die verwendeten Aussagen in der vorliegenden Arbeit vor der Einreichung zu autorisieren. Jedoch sind Namen von Personen wie Mitarbeitenden, Einrichtungen sowie genannte Ortschaften stets anonymisiert.

4.4.2 Qualitativ-strukturierende Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der qualitativ erhobenen Daten wurde die qualitativ-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016: 100-121) angewendet und computergestützt mittels der MAXQDA-Software umgesetzt. Mit dem Ziel, das erhobene Material anhand von Kategorien bzw. Kategoriensystemen entlang induktiv sowie deduktiv gebildeter Kategorien zusammenzufassen und die Komplexität zu reduzieren. Diese kategorienbasierte Vorgehensweise gestattet zum einen die Herleitung von Kategorien aus einer Theorie oder zum anderen aus der Forschungsfrage, die an das Material herangetragen werden. Zudem erscheint die qualitativ-strukturierende Inhaltsanalyse für die vorliegende Arbeit geeignet, weil sie mit unterschiedlichen Sampling-Verfahren, wie dem theoretischen Sampling der Grounded Theory, vereinbar ist (vgl. ebd.: 48-53). Der Analyseprozess der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse gliedert sich in sieben Schritte, die nachkommend in Bezug auf die vorliegende Arbeit erläutert werden (vgl. ebd.: 100).

1. Initiierende Textarbeit:
Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos

Im ersten Schritt gilt es, die Transkripte sorgfältig durchzulesen. Dabei werden in Bezug auf die Forschungsfrage relevante Textabschnitte und Besonderheiten markiert sowie Auswertungsideen in Form von Memos festgehalten (vgl. Kuckartz 2016: 101). Hilfreich ist zudem eine Fallzusammenfassung, ein sogenanntes Case Summary, stichwortartig oder im Fliesstext zu verfassen sowie Ideen und Vermutungen in Memos zu notieren (vgl. ebd.: 58). In der vorliegenden Arbeit wurde eine Charakterisierung der Einrichtungsleitungen und der Einrichtungen erstellt (vgl. Kapitel 4.2). Zusätzlich wurde pro Interview ein Memo verfasst, um erste Eindrücke festzuhalten.

2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien:
Deduktives Vorgehen anhand Forschungsfrage, Unterfragen & Interviewleitfaden

Der zweite Schritt des Analyseprozesses konzentriert sich auf die Bildung von Hauptkategorien. Die Kategorien werden meist aus der Forschungsfrage abgeleitet, jedoch können sich durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Text weitere bedeutungsvolle Themen herauskristallisieren (vgl. Kuckartz 2016: 101). Die Hauptkategorien (vgl. Abbildung 5) wurden deduktiv anhand der Forschungsfrage, den Unterfragen sowie dem Interviewleitfaden entwickelt. Dennoch wurde das Kategoriensystem nicht als vollständig erachtet, sondern es wurde die Möglichkeit einer induktiven Kategorienbildung offengelassen. Nach einem ersten Testdurchlauf kam es zu einer leichten Anpassung des Kategoriensystems bezüglich der Kategorienbezeichnung und zusätzlich wurde das Kategoriensystem durch

Kategoriendefinitionen sowie Anwendungsbeispiele in Anlehnung an Kuckartz (2016: 66f.) ergänzt (vgl. Anhang III).

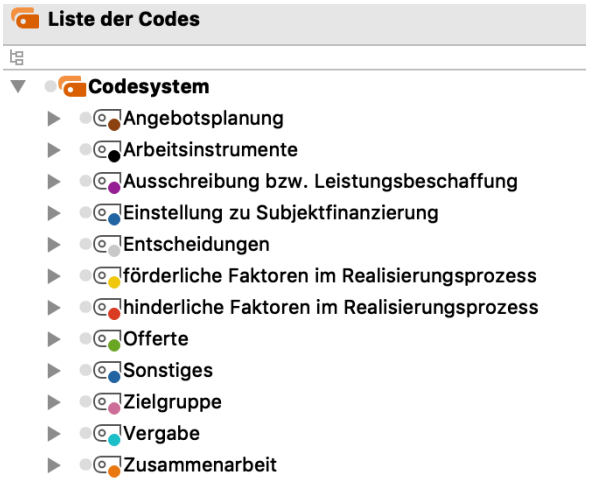


Abb. 5: Übersicht der Hauptkategorien im MAXQDA

3. Erster Codierprozess:

Codieren der gesamten Transkripte mit den Hauptkategorien

Der erste Codierprozess beinhaltet die Codierung der gesamten Transkripte. Die relevanten Textabschnitte werden dabei den Kategorien aus dem Kategoriensystem zugeordnet. Textpassagen, die für die Forschungsfrage irrelevant sind, werden nicht codiert (vgl. Kuckartz 2016: 102). In diesem Codierprozess wurde das Kategoriensystem mit der Kategorie «Sonstiges» ergänzt, um der Forderung nach Vollständigkeit nachzukommen (vgl. ebd.:108). Grund dafür ist, dass es bedeutsame Textstellen gab, die sich im ersten Codierprozess nicht eindeutig einer Kategorie zuweisen liessen. Diese Vorgehensweise ermöglichte bei Bedarf weitere Hauptkategorien induktiv herauszubilden. Ebenso wurde das Kategoriensystem überarbeitet, das heisst die Kategoriendefinitionen wurden konkretisiert, um Überschneidungen zu vermeiden (vgl. ebd.: 67).

4. Zusammenstellung:

Textstellen mit derselben codierten Hauptkategorie zusammenstellen

5. Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material

Induktives Vorgehen zur Bestimmung von Subkategorien am Material

Ausgehend von den Textstellen, die bereits den Hauptkategorien zugeordnet wurden, gilt es im vierten Schritt jene mit derselben Codierung zusammenzustellen. Anschliessend werden im fünften Schritt die Subkategorien induktiv gebildet (vgl. Kuckartz 2016: 106). Die Subkategorien wurden ebenfalls im MAXQDA erfasst und haben zu einem erweiterten Kategoriensystem geführt (vgl. Abbildung 6).

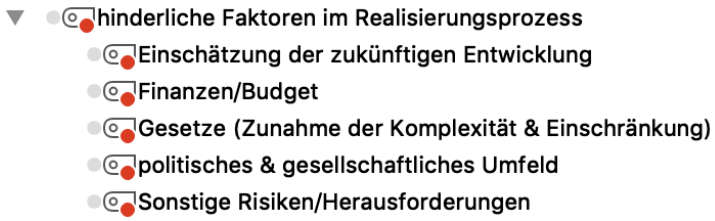


Abb. 6: Auszug aus dem erweiterten Kategoriensystem im MAXQDA

6. Zweiter Codierprozess:

Codieren der gesamten Transkripte mit dem differenzierten Kategoriensystem

Nach der Bildung der Subkategorien wurden im zweiten Codierprozess die ausdifferenzierten Kategorien den Textstellen zugeordnet, die bereits mit Hauptkategorien codiert waren (vgl. Kuckartz 2016: 110).

7. Einfache & komplexe Analysen

Visualisierungen

Nach dem zweiten Codierprozess folgt der letzte Schritt, in dem die Analyse stattfindet und die Ergebnisse präsentiert werden. Dabei stehen bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse die Themen und Subthemen im Zentrum des Auswertungsprozesses (vgl. Kuckartz 2016: 117). Die Darlegung der qualitativen Ergebnisse erfolgt im nächsten Kapitel.

5 Darlegung der qualitativen Ergebnisse

Die Ergebnisse werden im Folgenden anhand der kategorienbasierten Auswertung und mithilfe von Visualisierungen in Form eines Concept-Map sowie Tabellen dargelegt. Für die Nachvollziehbarkeit werden Zitate aus den Interviews verwendet und teilweise für eine bessere Lesbarkeit gekürzt und geglättet. Die Reihenfolge der Kategorien orientiert sich für die Darstellung der Ergebnisse aufgrund der Nachvollziehbarkeit nicht am Codesystem. Insgesamt besteht das Kategoriensystem aus zwölf Hauptkategorien. Die Kategorien «Einstellung zu Subjektfinanzierung» und «Sonstiges» werden nicht in den folgenden Unterkapiteln dargelegt. Diese Ergebnisse sind spannend und tragen zum Kontextverstehen bei, dienen aber nicht direkt zur Beantwortung der Fragestellung. Deshalb sind diese Ergebnisse im Anhang aufgeführt (vgl. Anhang IV).

In Abbildung 7 werden durch das im Auswertungsprozess erstellte Concept-Map mittels der Creative Coding Funktion im MAXQDA Zusammenhänge zwischen Haupt- und Subkategorien visualisiert und relevante Aspekte hinsichtlich der Fragestellung dargestellt. Durch die gestrichelten Linien wird das Zusammenspiel der Kategorien erkenntlich. Die Pfeilspitzen legen die jeweilige Richtung der Beeinflussung/Auswirkung dar. Der Ablauf des Realisierungsprozesses mit den vorhergehenden Phasen der Angebotsplanung, der Offerte und der Vergabe wird durch die dicken Linien dargestellt. Die farbige Markierung der Haupt- und Subkategorien entspricht dem Codesystem aus dem MAXQDA.

Realisierungsprozess von Wohn- und Tagesstrukturplätzen

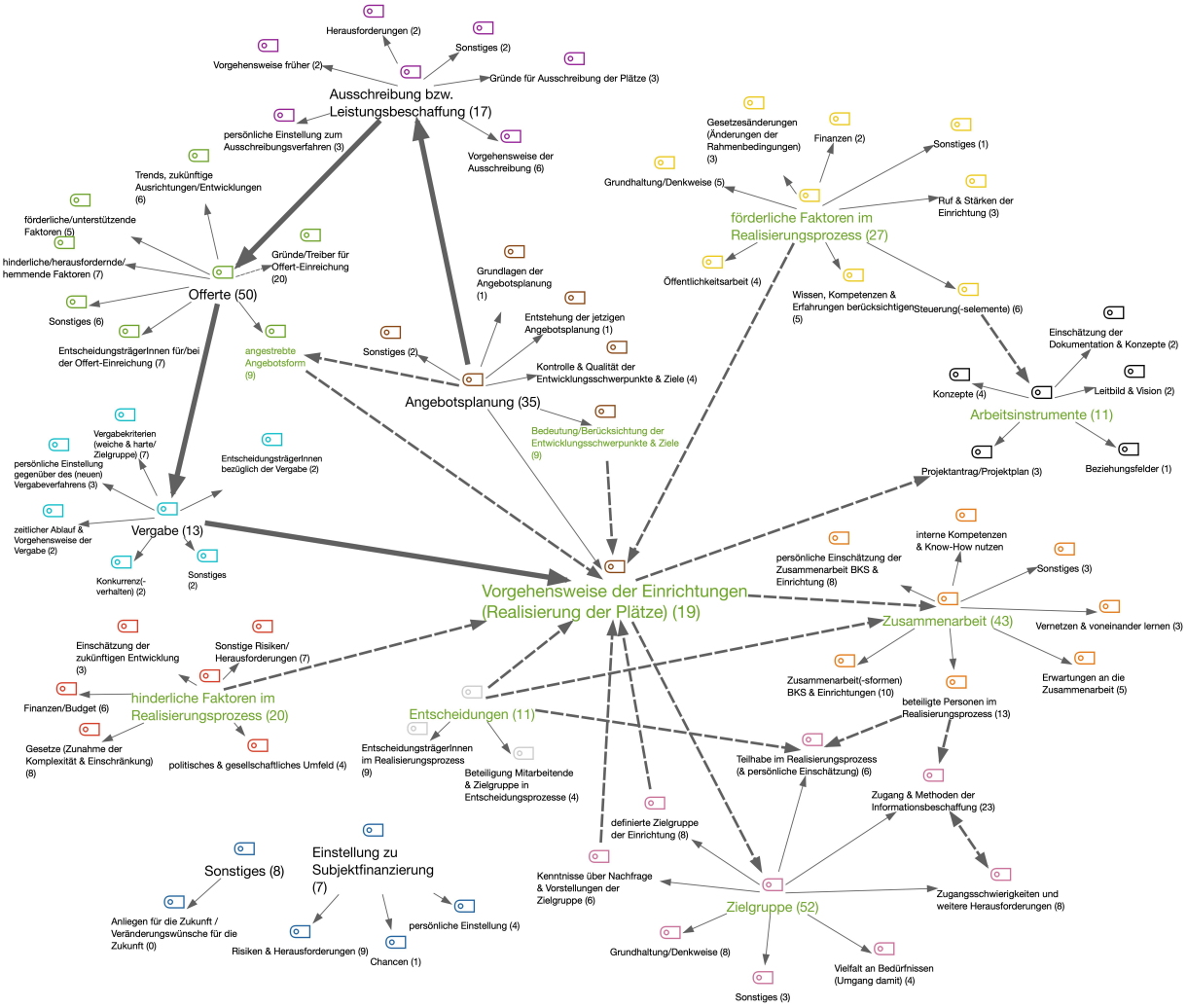


Abb. 7: Concept-Map (eigene Darstellung)

Bei der nachkommenden Ergebnisdarlegung sind die Hauptkategorien als Untertitel aufgeführt und die Subkategorien durch die fettgedruckte Schrift erkenntlich. In den weiterführenden Kapiteln werden jeweils die Initialen der Einrichtungsleitungen verwendet. Für

die zwei Mitarbeitenden des BKS werden, wie bereits erwähnt, die Kürzel B1 und B2 verwendet.

5.1 Angebotsplanung

Die **Entstehung der jetzigen Angebotsplanung** wurde im Interview mit den zwei Mitarbeitenden des BKS erhoben. Bevor eine Angebotsplanung entsteht, wird eine Bedarfsprognose benötigt. Erst im zweiten Schritt folgt die Auseinandersetzung mit den Angeboten bzw. der Schliessung von Angebotslücken.

«Das ist ein strategisches Element. Die Angebotsplanung ist in dem Sinne auch eine kantonale Strategie. Wir haben sie nachher dann im Aufgaben- und Finanzplan abgebildet. Dieser ist vom Parlament genehmigt worden. Also das Parlament hat in dem Sinn nicht direkt die Angebotsplanung genehmigt, aber via AFP ist es eigentlich vom Grossen Rat abgesegnet.» (B2)

Dabei dienen auf der einen Seite die verfassungsmässigen gesetzlichen Grundlagen und auf der anderen Seite auch die UN-BRK als **Grundlagen für die Angebotsplanung**.

Hinsichtlich der **Kontrolle & Qualität der Entwicklungsschwerpunkte & Ziele** wird genannt, dass dies ein laufender Prozess der Aufsicht ist und der Austausch mit den Einrichtungen von zentraler Bedeutung ist. Dabei wird die Aufsicht mit Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung konfrontiert. Vor allem in Bezug auf die Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte und Ziele vonseiten der Einrichtungen.

«Das ist natürlich genau die Schwierigkeit, dass wir bei der Auswahl, die Ausrichtung an diesen strategischen Zielen berücksichtigt haben. (..) Aber das sind natürlich in dem Sinne Absichtsbekundungen, die die Einrichtungen da kundgetan haben.» (B2)

B2 erklärt, dass der Aufsichtsprozess aus mehreren Elementen besteht, nämlich aus einer jährlichen qualitativen und quantitativen Berichtserstattung, aus Aufsichtsbesuchen und externen Evaluationen. Schwierig ist dabei die Messung der Integrationsleistung, da aus der Berichterstattung Outcome-Indikatoren ersichtlich sind.

«Aber wirklich zum Beispiel eine Integrationsleistung zu messen, haben wir nicht systematisiert. Das ist nicht nur von der Integrationsleistung von der Einrichtung, sondern auch davon abhängig, welche Klientinnen und Klienten man aufnimmt. Das Ziel ist es, dass wir möglichst viele integrieren, was zur Folge haben kann, dass diese dann einfach die einfachsten Klienten aufnehmen, die man auch gut integrieren kann. Und die anderen will dann einfach niemand mehr. Dann ist es schiefgelaufen. Im Moment können wir es aus der Art und Weise von dem, was die machen, beurteilen, aber wir können es schwer wirklich in harten Fakten festmachen.» (B2)

Die Einrichtungen gehen eine Verpflichtung zur Realisierung der zusätzlichen Plätze im Zeitraum der Angebotsplanung ein. Dies bedeutet:

«Die Einrichtungen haben sich im Grunde genommen verpflichtet. Im 2019 tun wir so viel Plätze, im 2020 so viele, im 2021 so viele Plätze und im 2022 so viele Plätze. Und die haben das eigentlich bei der Eingabe versprechen müssen, wann sie wie viele Plätze realisieren möchten.» (B2)

Zusätzlich achten sie laut B1 auch bei der Umsetzung von Neubauten darauf, dass Vorgaben umgesetzt werden. Dabei wird versucht, wenn immer möglich von Ansätzen der Zentralisierung abzusehen.

5.2 Ausschreibung bzw. Leistungsbeschaffung

Wie bereits in Kapitel 2.4 dargelegt wurde, haben die Kantone in Folge des NFA die Verantwortung erhalten, für ein ausreichendes Angebot zu sorgen. Dementsprechend wurden als **Gründe für die Ausschreibung der Plätze bzw. Leistungsbeschaffung** folgende genannt:

«Der Kanton hat mit dem NFA die Verantwortung vom Bund übernommen oder müssen oder übernehmen dürfen für ein ausreichendes Angebot an Betreuungsplatz oder Betreuungsleistungen für Menschen mit einer Behinderung zu sorgen. Es ist eigentlich im 2007 gewesen und dann hat der Kanton Aargau auch das Betreuungsgesetz erlassen (..) und dort drin steht das auch als Auftrag vom Kanton. Ziemlich genau Paragraph 1 oder 2.» (B2)

Ausserdem ist gemäss B2 der Austausch mit den anderen Kantonen relevant, da der Auftrag des Kantons über die Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen läuft (IVSE).

«Es ist natürlich so, dass dies auch ein Stück weit ein Puffer ist, wenn ein Kanton zu wenig hat, dann gehen sie in einen anderen Kanton. Das gleicht sich ein Stück weit aus. (..) Zeigt natürlich auch die Grenzen der kantonalen Angebotsplanung, man macht es für den eigenen Kanton, kann es ja nur für den eigenen Kanton vom Standort her machen. Da kennen wir in der Schweiz diesbezüglich das relativ strikte Territorialitätsprinzip, auch wenn das natürlich von den Nutzern her nicht so ist.» (B2)

B2 nennt im Weiteren, dass durch die Verantwortungsübernahme die Forderung nach Wissen über die zukünftige Entwicklung des Bedarfs stärker wurde. Das heisst, es musste geschaut werden, was für eine Versorgung die Bevölkerung des Kantons Aargau benötigt. Gemäss B2 hat das BKS nebst der B.S.S Studie die Vorgeschichte bzw. den Entwicklungsverlauf des Bedarfs berücksichtigt. Zusätzlich haben sie über die kantonale Grenze hinausgeschaut und auch mögliche Treiber ermittelt, die den Bedarf beeinflussen. Es gibt Treiber, wie die Demografie, die einigermassen vertrauenswürdig sind, aber auch solche wie beispielsweise die Tragfähigkeit der Familiensysteme, die schwer einzuschätzen sind.

Zu den weiteren **Herausforderungen** hinsichtlich der Leistungsbeschaffung erwähnt B2 die Schwierigkeit, eine Prognose zu lesen. Zudem beeinflussen unterschiedliche Faktoren wie politische Entscheide die Erstellung von Prognosen. Laut B2 ist in der Angebotsplanung die Schätzung für die nächsten fünf Jahre dargelegt, *«im Wissen drum, dass es da grosse Unschärfen gibt»*.

Die **Vorgehensweise der Ausschreibung bzw. Leistungsbeschaffung** gliedert sich in drei Schritte:

«Zuerst ist die Bedarfsprognose. Mal rein prognostizieren, was es eigentlich braucht. Das zweite ist nachher, das in eine Angebotsplanung zu überführen. Und die dritte Phase ist nachher zu sagen, okay diese und diese Plätze brauchen wir und dann haben wir eine Ausschreibung gemacht.» (B2)

Die Anzahl der ausgeschriebenen Plätze ist eine Schätzung, die sich auf die Aussagen der Bedarfsprognose bezieht. Dabei fand eine Ausrichtung gemäss B2 in den folgenden drei Dimensionen statt: Region, Kategorien von Beeinträchtigung und individueller Betreuungsbedarf. Die Ausschreibung der zu vergebenden Plätze ist im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 gemäss B2 keine Ausschreibung im regulären Sinn gewesen, *«weil da kämen wir in WTO Ausschreibungen rein. Das wäre natürlich eine grosse Bürokratie. Es ist auch Konsens zwischen den Einrichtungen und uns gewesen, dass dies keinen Sinn macht»*

Im Zusammenhang mit der Ausschreibung gab es laut B2 die Vorgabe, dass der Kanton Aargau sparen muss, da die Finanzen knapp sind. Das ist jedoch nichts Neues gewesen. Parallel dazu musste auch der AFP erstellt werden. Aufgrund dessen fällt der Entscheid über die zur Verfügung stehenden Mittel durch das Parlament.

«Das hat es immer gegeben, aber wir haben die Planung nicht an dem ausgerichtet. Die Planung ist wirklich die gewesen, einfach mal zu schauen, wie (..) nach diesen Informationen, die wir zur Verfügung haben, was in etwa plausibel an Wachstum ist. Das haben wir nachher in eine Angebotsplanung umgesetzt, die Anzahl von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze geschätzt und nachher entsprechend ausgeschrieben.» (B2)

Das heutige Ausschreibungsverfahren unterscheidet sich vom **früheren Vorgehen**:

«Und (..) der Auftrag der hat, der ist vorhin ein Stück weit über das BSV gelaufen, hat nachher den Kanton eigentlich als Desiderat gehabt. Das hat er aber eigentlich nie so wirklich umfassend gemacht. Das heisst, man hat äh im Wesentlichen haben die einzelnen Einrichtungen Beobachtungen gehabt, wo es noch Plätze braucht, haben an die Abteilung ein Gesuch gestellt und die Abteilung hat dann das Gesuch beurteilt. Was für mich nicht mehr so restlos nachvollziehbar ist, nach was für Kriterien beurteilt und die Platzausbauten bewilligt wurden.» (B2)

Auch M.S. von der Stiftung Lebenshilfe äussert sich zum früheren Vorgehen und erzählt, dass zu jenem Zeitpunkt die Einrichtungen nicht wachsen wollten und daher hat die Stiftung Lebenshilfe Plätze eingegeben und bewilligt bekommen, weil sie die einzige Einrichtung gewesen ist.

Sowohl die Stiftung Lebenshilfe als auch die Stiftung zeka äussern **ihre persönliche Meinung zum neuen Ausschreibungsverfahren**:

«Neu ist jetzt einfach gewesen, dass der Kanton plötzlich eine Art wie eine Ausschreibung macht, so wie das im Bauen ist. Ah, jetzt habe ich so viele Plätze zu vergeben, jetzt bewerbt euch. Das ist völlig neu gewesen und ich finde es ist auch nicht so einfach und noch heikel in unserer Branche.» (M.S.)

«Es ist natürlich neu, dass wir als Unternehmen mit sozialem Auftrag nicht mehr einfach zum Kanton gehen und sagen können, wir brauchen mehr Plätze, sondern wir müssen Offerten einreichen. Ich begrüsse das grundsätzlich sehr. Dadurch bekommt der Kanton eine gewisse Auswahl, welchen Institutionen er diese vorhandenen oder zu vergebenden Plätze abgeben kann. Also konkret sind es, glaube ich, etwa 120 Wohn-, 145 Tagesstrukturplätze gewesen. Ich weiss es nicht mehr ganz genau und ich meine der Kanton hat Offerten für etwa das doppelte Angebot erhalten.» (U.S.)

Wie bereits in Kapitel 2.5.2 dargelegt wurde, unterscheidet der Kanton in der Angebotsplanung zwischen Menschen mit psychischer Beeinträchtigung, Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung und Menschen mit Intensivbeeinträchtigungen. Gemäss U.S. fallen dabei Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung «zwischen Stühle und Bänke».

Im Allgemeinen äussert sich M.S. kritisch gegenüber der aktuellen Marktsituation hinsichtlich der Wahlfreiheit von Klientinnen und Klienten und beschreibt die momentane Situation als eine «künstliche Geschichte».

«Das was ich vorher ja auch gesagt habe, dass die Klienten wirklich eine Wahlfreiheit bekommen und auch sagen können, wenn sie nicht zufrieden sind, jetzt gehe ich an einen anderen Ort, dass es ein freier Markt gäbe, der ja dann die Vergabe suggeriert. Da passiert null und nichts. Es ist nach wie vor kein Markt für unsere Klienten da. Es ist eine Planwirtschaft und sie müssen froh sein, wenn sie irgendwo ein Angebot für Schwerstbehinderte finden. Je weniger Begleitbedarf sie haben, je mehr fängt das zu spielen an.» (M.S.)

5.3 Offerte

Nach der Ausschreibung hatten gemäss B2 die Einrichtungen rund vier Monate Zeit die Offerte einzureichen. B2 äussert sich allgemein zu den eingereichten **Angebotsformen**:

«Ich nehme es als sehr unterschiedlich wahr. Also es gibt die Eingaben, die einfach mehr desselben sind. (..) Relativ phantasielos einfach grösser und wirklich auch die, welche neue Konzepte und neue Ansätze einbringen.» (B2)

Zentral ist hinsichtlich des Angebotes aus der Sicht von B1, dass die Einrichtungen sich nicht nur auf dasselbe Angebot stützen, vor allem nicht bei Angeboten mit starken Schwankungen wie bei den Notfallplätzen.

zeka hat gemäss U.S. das Angebot bzw. die Ausgestaltung dessen noch nicht konkret definiert. Durch die gesammelte Erfahrung mit der Winkelmatt steht aber fest, dass zeka die neuen Plätze nach einem neuen Modell ausrichten möchte.

«Wir denken eher an leicht dezentralere Wohnformen. Also nicht mehr einfach alles ganz, ganz beieinander in einem Haus, sondern dass man zum Beispiel in einer Wohnüberbauung Wohnungen einstreuen könnte. Also es gibt so ein Projekt X, bei dem Wohnungen für Menschen mit Beeinträchtigungen in eine Gesamtüberbauung von Anfang an integriert sind.» (U.S.)

Der Effingerhort verwendet gemäss D.T. den Neubau dafür, um ein neues Angebot anzubieten, welches sich an ältere Personen mit höherem Unterstützungsbedarf richtet. Der Neubau ist bereits vollendet, jedoch noch nicht ausgelastet. Die Stiftung Lebenshilfe erweitert das bestehende Angebot.

«Also wir haben die ganze Breite. Insofern gibt es gar nicht mehr so viele Felder, bei denen ich sagen kann, dass ich jetzt eine Angebotserweiterung mache respektive die liegen dann ausserhalb vom Fokus des BKS.» (M.S.)

Ersichtlich wird bei der Frage **nach entscheidungstragenden Personen im Prozess der Offert-Einreichung**, dass die Einrichtungen vielfach auf den Stiftungsrat und die Geschäftsleitung verweisen. U.S. von zeka erklärt, dass der Ausschuss vom Stiftungsrat die strategisch mittelfristige Planung genehmigt, die Geschäftsleitung die Offerte erstellt und für die Einreichung der Offerte wird ein Beschluss des Stiftungsrates benötigt. D.T. nennt seine Vorgängerin sowie den Verwaltungsrat, die an dieser Neuorientierung bzw. dem Ausbau der Angebote beteiligt gewesen sind. Bei der Stiftung Lebenshilfe funktioniert dies nach M.S. so, dass die Erstellung der Offerte eine verwaltungstechnische Arbeit ist, die vom zentralen Dienst erfüllt werde. Die Grundlagen dafür kommen von der Strategie, bei der die Strategiegruppe bestehend aus Stiftungsrat und Geschäftsleitung mitgearbeitet haben. B2 meint dazu, dass es schwierig ist dies zu verallgemeinern. Die Handhabung des operativen Bereichs erfolgt in der Praxis sehr unterschiedlich.

«Also von der Tendenz je grösser und professioneller die Einrichtung ist, umso mehr wird wahrscheinlich die Geschäftsleitung auch ein Stück weit (.) das mit aufbauen oder eine Veränderung unterstützen. Ja, aber man kann es nicht so absolut sagen.» (B1)

Bezüglich **förderlicher und unterstützender Faktoren** im Zusammenhang mit der Offert-Erstellung beschreibt U.S. aufgrund der intern vorhandenen Dokumente das Zusammenstellen der Offerte als geringen Aufwand. M.S. sagt dazu: *«Also das Eingeben ist ja nicht ein Problem. Das ist einfach das Formular ausfüllen und Plätze bekomme ich ja dann auch.»*

In Tabelle 4 sind die verschiedenen **Gründe für die Offert-Einreichung** dargestellt. Zum einen aus der Perspektive der drei Einrichtungen und zum anderen formulieren auch die zwei BKS-Mitarbeitenden Vermutungen, weshalb die Einrichtungen auf die Platzausschreibung reagiert haben.

Gründe/Treiber für Offert-Einreichung	BKS	Effingerhort	Lebenshilfe	zeka
Angebots- und Bedarfslücken schliessen		x	x	x
Existenzsicherung		x		
betriebswirtschaftliches Interesse nach Auslastung	x			
strategische Planung			x	x
bestehende Warteliste	x			x
Auftrag der Stiftungsurkunde				x
Kapazität erhöhen	x			x
konzipierte Infrastruktur	x			
Pflichtgefühl	x			

Tab. 4: Gründe/Treiber für Offert-Einreichung (eigene Darstellung)

Als Grund für die Offert-Einreichung nennt D.T. das Thema Alter und Sucht, da Menschen mit einer Suchterkrankung immer älter werden. Zudem begründet er die Offert-Einreichung mit dem Erhalt der Existenz und verweist dabei auch auf das beständige Wachstum der Einrichtung, das stets bedürfnisorientiert erfolgte.

«Da haben wir über die Rechenschaftspflicht gemerkt, dass die Nachfrage nach Wohnplätzen in unserem Bereich, im Suchtbereich hoch ist und das hat meine Vorgängerin X dazu bewogen, dass man einen weiteren Antrag gestellt hat, dass wir Wohnplätze ausbauen dürfen.» (D.T.)

Gemäss M.S. erstellt die Stiftung Lebenshilfe alle fünf Jahre einen Plan für die nächsten zehn Jahre im Rahmen der Strategie und richtet sich dabei nach der Bedürfnislage ihrer bestehenden sowie potentiellen Klientel aus. Als Indikator nennt er unter anderem das statistische Jahrbuch von den Schülerinnen und Schülern in den Sonderschulen. Zudem weisen die SWOT-Analyse und Umweltanalyse (Instrumente der strategischen Planung) der Einrichtung sowie die gesetzliche Entwicklung bzw. die Anpassung der Rahmenbedingungen Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung der Einrichtung auf.

«Und auf der Basis von diesem Setting macht man dann eine Planung und von dort her hat es bei uns lange Tradition gehabt, dass wir natürlich immer diese Plätze haben eingeben müssen. Also und das ist in dem Sinn alles immer eine Folge von der Strategie gewesen, bei der wir Bedarfslücken und Entwicklungsfelder definiert haben.» (M.S.)

U.S. erwähnt in Bezug auf Gründe der Offert-Einreichung einerseits die bestehende Warteliste für das Wohnhaus Aargau sowie andererseits die Warteliste für neue Angebote. Zusätzlich sind potentielle Klientinnen und Klienten bekannt, die gerne selbständig mit Teilbetreuung wohnen möchten oder solche, die noch bei den Eltern wohnhaft sind und früher oder später einen Wohnplatz benötigen werden. Ferner verweist U.S. auf die Stiftungsurkunde, die den Auftrag für Klientinnen und Klienten im Kanton Aargau definiert sowie das Leitbild und die Vision von zeka, die den zukünftigen Weg der Einrichtung dar-

legen. U.S. verweist auch auf die strategische mittelfristige Planung und sagt: *«Dort ist ganz klar gewesen aufgrund von unseren Erfahrungen, dass wir im Erwachsenenbereich ausbauen wollen. Das heisst, wir wollen unsere Kapazität verdoppeln.»*

Ebenso erwähnen die Mitarbeitenden vom BKS mögliche Treiber und nennen das betriebswirtschaftliche Interesse nach Auslastung, bestehende Wartelisten, zu gross konzipierte Infrastrukturen die betriebswirtschaftlich nicht rentieren und das Pflichtgefühl gegenüber Menschen mit Beeinträchtigungen, die sie beispielsweise durch ihre Tätigkeit in der Beschäftigung kennen, da diese Menschen «spürbar» sind.

«Was mich immer erstaunt hat, ist auch, es sind ja in dem Sinn Non-Profit-Organisationen, aber das beobachte ich auch, es gibt den Wunsch, zu wachsen. Wachsen ist cool. (..) Warum auch immer. Aber bei vielen ist das schon ein Treiber.» (B2)

In diesem Zusammenhang verweist B1 auf das historisch beobachtbare Wachsen der Einrichtungen. Diese Weiterentwicklung der Einrichtung kann gegen aussen kommuniziert werden, was von ihm als positiv eingeschätzt wird und die Einrichtung kann ihre Leistungen für mehr Menschen mit Beeinträchtigungen erbringen. Nebst den erwähnten Treibern gibt es dennoch Einrichtungen, die sich bewusst gegen ein Wachstum entscheiden. Gemäss B2 sagen diese Einrichtungen, dass sie nicht weiterwachsen wollen, um die bestehende Qualität beizubehalten.

Betreffend **hinderliche und herausfordernde Faktoren** bei der Offert-Erstellung werden die Schwierigkeit der Tarifgestaltung (U.S./M.S.) und die Festlegung der Plätze nach IBB-Stufen (M.S.) als sehr herausfordernd beschrieben.

«Ganz, ganz anspruchsvoll ist die Tarifgestaltung. Da sind wir so in einem Zwiespalt drin, dass der Kanton auf der einen Seite quasi Benchmarks vorgibt, die aber wie gesagt für unsere Klientengruppe nicht eins zu eins übertragbar sind. Und gleichzeitig müssen wir aber irgendwo wirtschaftlich in ein Lot kommen.» (U.S.)

Weiter werden der politische Faktor (D.T.) und der erhöhte Verwaltungsaufwand (M.S.) genannt.

Beobachtbare **Trends und zukünftige Entwicklungen** sind von B2 die Zunahme von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen im Alter zwischen 20 bis 45 Jahren, die stationäre Plätze benötigen. Da die Population tendenziell älter wird, gibt es auch eine Verschiebung zu Angeboten für ältere Menschen. Dazu äussert sich auch B1 und meint:

«Die Einrichtungen setzen sich vielleicht schneller und intensiver auch mit Entwicklungen auseinander. Und eine Angebotsplanung vom Kanton braucht ja auch ein bisschen seine Zeit. Und manchmal gibt es dann Fragestellungen wie oder ähm das zum Beispiel Einrichtungen in eine bestimmte Richtung gehen möchten und der Kanton natürlich prüfen muss, ja passt denn das mit dem gewünschten Angebot, das man geben möchte, <u>überein</u>.» (B1)

Nach Aussage von B2 strebt das BKS in Zukunft die Finanzierung von ambulanten Leistungen an. Damit ist nicht der Assistenzbeitrag der Invalidenversicherung gemeint, sondern Unterstützungsleistungen für Menschen mit leichteren Beeinträchtigungsformen, die in ihrem eigenen Zuhause leben und die Voraussetzungen der Invalidenversicherung häufig nicht erfüllen.

«Und da habe ich jetzt manchmal das Gefühl, dass schon eine gewisse Tendenz besteht, in diese Richtung zu denken. (…) Äh wirklich greifen wird es erst ab 2022, wenn der ganze Gesetzesrevisionsprozess so durchläuft, wie er jetzt angedacht ist.» (B2)

Auch die Aussage von U.S. zeigt in welche Richtung die Entwicklung gehen wird:

«Also zwei Hände reichen nicht, um die Klienten aufzuzählen, die sagen, eigentlich möchten wir gerne Dienstleistungen in Anspruch nehmen, aber ich möchte nicht ins Heim, aber ich bräuchte die Unterstützung von euch. Das heisst, der Trend wird in Richtung ambulante Unterstützung gehen von Menschen, die in ihrer angestammten Wohnsituation bleiben.» (U.S.)

5.4 Vergabe

«Der Kanton und im Wesentlichen die Abteilung und nachher das Parlament hat die Kompetenz nachher zu sagen, schau, diese kriegen es und diese kriegen es nicht.» (B2)

B2 sagt in diesem Zusammenhang, dass sie die Entscheidung breit abstützen wollten. Die involvierten **Entscheidungsträgerinnen und -träger bezüglich der Vergabe** waren Mitarbeitende von der Sektion Aufsicht, die Sektionsleitung, der Generalsekretär und der Vorsteher des Departements.

Die **persönliche Einstellung gegenüber dem (neuen) Vergabeverfahren** von M.S. ist eher kritisch.

«Das ist völlig neu gewesen und ich finde es ist auch nicht so einfach und noch heikel in unserer Branche. Wir können nicht einfach wie bei den üblichen Vergaben sagen, da geht es jetzt um eine IT-Lösung, bewerbt euch und der günstigste zu dieser Qualität bekommt es. A ist die Qualität nicht so gut vergleichbar und B ist auch die Begleitleistung nicht so einfach zu beurteilen, auch wenn wir das jetzt einigermassen mit dem IBB-System versuchen.» (M.S.)

U.S. und D.T. hingegen äussern sich positiv zu dem neuen Verfahren.

«Das heisst, der Kanton konnte jetzt auswählen, bei wem bekomme ich die Qualität, die ich für die Menschen brauche, die zu betreuen sind und das zu einem Preis-Leistungs-Verhältnis, das günstig ist. Und ich glaube, da rede ich jetzt auch als Steuerzahler, ich finde das einen Weg in eine gute Richtung.» (U.S.)

D.T. ist der Auffassung, dass es nicht selbstverständlich ist, dass eine Einrichtung im Kanton Aargau Bewilligungen erhält und Rahmenverträge abgeschlossen werden. Es ist richtig, dass der Geldgeber die Richtung vorgibt und die Platzvergabe überprüft wird.

Durch das neue Vergabeverfahren wird aber auch das **Konkurrenz(-verhalten)** unter den Einrichtungen verschärft. Denn wie M.S. sagt, steigt die Konkurrenz durch die limitierten Plätze. zeka hat die zunehmende Konkurrenz bereits zu spüren bekommen:

«Es hat sogar eine Institution gegeben, eine ganz grosse, bekannte im Aargau, die sich dann beim BKS quasi nicht gerade beschwert, aber kritisch nachgefragt hat, wie es denn dazu komme, dass zeka diesen Auftrag erhalten habe.» (U.S.)

Für die Auswahl der Einrichtung und die Anzahl gesprochener Plätze waren die **Vergabekriterien**, unterteilt in weiche und harte Faktoren sowie die Vorgaben bezüglich der Zielgruppe, ausschlaggebend.

«Wir haben Kriterien definiert. Das sind zum Teil harte Kriterien gewesen und zum Teil sind es natürlich auch Kriterien, die einen Ermessensspielraum zulassen. Also Eignung, Ausrichtung auf Integration oder harte Kriterien wie der Preis, haben wir natürlich auch drin gehabt. Oder Standort, ist es in der richtigen Region oder nicht.» (B2)

Bezüglich der Zielgruppe erfolgte gemäss B2 eine Orientierung an den IBB-Stufen, da diese zu diesem Zeitpunkt bereits vorlagen.

«Wir haben eine tiefe, mittlere oder hohe IBB-Stufe. Das haben wir differenziert und das gibt in diesem Sinne sechs Kategorien pro Wohnen, Beschäftigung und geschützte Arbeit.» (B2)

Ein wesentliches und hartes Kriterium ist der Preis gewesen, den B2 erwähnt. Die Angebote, die höher als die vom Finanzierungssystem festgelegte Obergrenze waren, wurden nicht bewilligt. Die Region ist ein weiteres Kriterium, das stark gewichtet wurde. B2 erwähnt dabei das Ziel einer ausgeglichenen Versorgungsdichte im Kanton.

«Wir haben im Kanton Aargau eine historisch gewachsene Situation, dass die ganze Nordhälfte wesentlich weniger dicht versorgt ist als die Südhälfte.» (B2)

B1 verweist darauf, dass bei Bauvorhaben auch der Standort beachtet wird, da versucht wird, von der idyllischen Einrichtung auf dem Land wegzukommen. Zu den weichen Kriterien zählen gemäss B2 die Ausrichtung der Angebote an die UN-BRK, dem Gleichstellungsgesetz und dem Betreuungsgesetz.

«Die ganze Ausrichtung auf Integration, von Befähigung, das ist für uns etwas Zentrales gewesen. Das ist etwas Weiches und haben darum auch die Einbettung in die ganze Strategie oder das Behauptungsprofil von der Einrichtung berücksichtigt. Also, dass sie Angebote machen, die in ihr Portfolio hineinpassen. Und die Stossrichtungen, die wir in der Angebotsplanung formuliert haben, dass es dem auch entspricht. Aber es ist natürlich ein Stück weit ein Ermessen. Es ist nicht direkt messbar.» (B2)

B2 fasst den **zeitlichen Ablauf und die Vorgehensweise der Vergabe** zusammen:

«Die Einrichtungen haben etwa vier Monate Zeit gehabt. Ich muss gerade überlegen. Im Juli haben wir es ausgeschrieben und Ende September haben sie Irrtumsvorbehalt einreichen müssen. Wir haben nachher vom Herbst bis Ende März eine Phase gehabt, in der wir die Auswahl getroffen und den Entscheid kommuniziert haben. Da sind wir so vorgegangen, dass wir mit allen Einrichtungen auch noch Gespräche geführt haben, ausser mit denen, die priori die Muss-Kriterien nicht erfüllt haben. Die sind

am Anfang rausgeflogen.» (B2)

Die Übernachfrage von den Einrichtungen gegenüber dem was der Kanton beschaffen musste, war schlussendlich auch aufgrund von Verhandlungen gar nicht mehr so gross. Das ist laut B2 ein Vorteil für sie gewesen, da es den Entscheid vereinfachte.

5.5 Realisierung der zusätzlichen Plätze

Das Concept-Map (vgl. Abbildung 7) hebt visuell die relevanten Themen für die Realisierung der zusätzlichen Plätze hervor und zeigt auf wie diese miteinander verknüpft sind. Dementsprechend werden in diesem Kapitel die Ergebnisse zur Vorgehensweise der Einrichtungen zur Realisierung der zusätzlichen Plätze, die handlungsleitenden Arbeitsinstrumente, die Bedeutung der Entwicklungsschwerpunkte, die förderlichen und hinderlichen Faktoren, die entscheidungstragenden Personen sowie die Zusammenarbeit und die Zielgruppe dargelegt.

Gemäss B1 hängt die **Vorgehensweise der Einrichtung** mit der allgemeinen Entwicklung der Einrichtung ab. Je nachdem kann ein gewisser Pioniergeist vorhanden sein oder die Einrichtungen greifen auf Erfahrungen zurück. Da sind verschiedene Optionen vorhanden. U.S. skizziert die Vorgehensweise zur Realisierung der zusätzlichen Plätze folgendermassen:

«Ein erster Meilenstein wird die Genehmigung des Grobkonzeptes sein und dann wird wahrscheinlich ein zweiter Teil die Genehmigung vom Standort und vom allfälligen Partner umfassen. Nachher geht es darum, das Vorprojekt, das Bauprojekt, den Kosten-Voranschlag zu genehmigen. Also das ist ein ganzer Prozessablauf, in den das strategische Organ immer wieder einbezogen wird. So dass man eigentlich nicht einfach irgendwann mal einen Startschuss gibt und am Schluss merkt, jetzt hat man etwas ganz anderes bekommen. Also, dass auch ein Projekt-Controlling sichergestellt ist.» (U.S.)

Gemäss U.S. wird so ein grosses Projekt in Projektphasen gegliedert. Das heisst, es wird ein Projektauftrag für die erste Phase erstellt, in dem ersichtlich ist, welche Ressourcen in den unterschiedlichen Projektphasen hinzugezogen werden. Die zweite Phase wird lediglich angedacht, da die erste Phase sich auf die Ausgestaltung der zweiten Phase auswirken kann. Es wird in Form eines Projektteams gearbeitet, in dem sämtliche für das Projekt erforderlichen Kompetenzen vertreten sein werden. Ein grosser Stellenwert im Realisierungsprozess hat auch die Berücksichtigung der spezialisierten Infrastruktur für die Zielgruppe.

«Und dann versuchen wir gemeinsam mit potentiellen Klientinnen und Klienten Details des neuen Konzeptes zu erarbeiten. Das heisst, wir werden auf die Leute auf der Warteliste zugehen und sie fragen, was ihnen denn an einem neuen Angebot wichtig ist, auf was sie Wert legen, was die Kriterien sind, die für sie wichtig wären, dass sie möglichst ein autonomes Leben und möglichst selbstbestimmtes Leben und möglichst integriert in einer Gesellschaft führen können. Und erst dann gehen wir daran dann die

entsprechenden Infrastrukturen zu planen.» (U.S.)

M.S. erzählt, dass im Bereich Arbeit vor der Bewilligung der Plätze bereits geschaut wurde, welche Art von Arbeit die Stiftung Lebenshilfe anbieten möchte.

«Das ist dann noch kein Projekt. Es wird ein Projekt, wenn wir es realisieren können. Also wir haben etwa vier, fünf Geschäftsfelder gehabt, die wir geprüft haben, ob wir dort hineinwollen.» (M.S.)

Bei den geschützten Arbeitsplätzen erwähnt M.S. ferner, dass die Strategie die Art von Arbeitsgebiet nicht vorgibt. Es gibt die Möglichkeit mit einer Firma zu kooperieren oder sie bauen selbst etwas auf. Hingegen bei der Realisierung von Wohnplätzen ist es schwieriger:

«Im Bereich Arbeit da kann ich ja problemlos sagen, jetzt arbeiten in dieser Werkstatt nun 13 anstatt 12 Personen. Im Wohnen geht das nicht. Ich kann nicht sagen in dieser Wohnung mit sechs Zimmern wohnen jetzt in einem Zimmer zwei Personen. Also dort muss ich dann irgendwie eine neue Wohnung dazu mieten.» (M.S).

Gemäss M.S. ist es wichtig vorausschauend zu planen und mögliche Angebotserweiterungen mitzudenken:

«Im 2020/2021 werden wir mehr Plätze als Zimmer haben. Da müssen wir überlegen, wie wir das lösen, weil es nur um ein, zwei Plätze geht, kann man nicht einen Neubau machen. Wir haben Mietobjekte, bei denen überlegen wir, ob man diese durch ein grösseres Mietobjekt ablösen kann. Und wie können wir es gleich so machen, weil wenn wir ja im 2022 wieder Plätze eingeben und ab 23 wiederbekommen. Wir müssen jetzt schon überlegen, ob wir an einen Ort gehen, an dem wir Entwicklungspotential haben. In ein Mietobjekt, welches vielleicht noch mehr Möglichkeiten hat. Also einfach, dass man die Optionen frei lässt.» (M.S.)

Beim Effingerhort ist es so, dass der Neubau bereits erstellt wurde und somit die Infrastruktur bereitsteht. Gemäss D.T. hat seine Vorgängerin die Projektstufe vom Neubau in Zusammenarbeit mit der Architektur, dem Verwaltungsrat und dem Kanton bereits durchgeführt. Der Neubau wurde so gebaut, dass jedes Einzelzimmer über eine Nasszelle verfügt und rollstuhlgängig ist und richtet sich an ältere Personen, die einen höheren Unterstützungsbedarf benötigen.

«Wenn die Pläne stehen, kann man mit der Realisierung beginnen. Dann kann man das eine und andere noch beeinflussen, aber das sind dann noch Details. Ja, ob eine Steckdose links oder rechts sein muss oder ob jetzt ein Klosomat hineinmuss oder nicht oder ob das Licht dimmbar sein soll oder nicht. Die grosse Arbeit ist, vorher zu realisieren und die ist gemacht worden, in dem man gemerkt hat, dass man noch weitere Plätze möchte anbieten können.» (D.T.)

Hinsichtlich der **Bedeutung und Berücksichtigung der Entwicklungsschwerpunkte und Ziele** fallen die Antworten der interviewten Personen verschieden aus. B2 beschreibt die Forderung nach kleineren stationären Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere als wahrgenommenes Spannungsfeld von einzelnen Einrichtungen. Die Befürchtungen sind

teilweise, dass die Einrichtungen dann weniger effizient wären. B2 dementiert dies und meint:

«Jetzt rein von den Kosten her sind kleine Einrichtungen in der Regel kostengünstiger als grosse pro Platz. Die Überlegung hat wirklich mit der Integration zu tun.» (B2)

Beim diesem Entwicklungsschwerpunkt geht es darum, dass die Einrichtungen nicht alle Dienstleistungen «inhouse» anbieten und nicht zu einer totalen Institution werden. Gemäss B2 ist das sehr integrationshinderlich.

«Das ist der Grund gewesen, warum wir im Wohnbereich gesagt haben, dass wir keine grossen Einheiten mehr wollen. (..) Bei den Werkstätten, bei der Beschäftigung, das ist eine etwas andere Angelegenheit. Dort sehen wir es nicht ganz so. Dort kann eine gewisse Konzentration wirklich auch Möglichkeiten erschliessen.» (B2)

Gemäss U.S. entspricht die Einbettung in Wohnquartiere der Grundphilosophie von zeka. Ebenfalls äussert sich U.S. zum Thema Wahlfreiheit der Klientinnen und Klienten:

«Also ich glaube, die Autonomie, die Selbständigkeit, die Selbstbestimmung, die bei uns die Bewohnerinnen und Bewohner haben, die sind fast schweizweit einzigartig. Es gibt kaum eine Institution, die diesen Menschen schon so viel Autonomie zumutet.» (U.S.)

Beim Effingerhort sieht es betreffend die Einbettung in Wohnquartiere anders aus:

«Wir haben hier mehrere Polytoxikomanen, die hier leben, die es im Griff haben, die abstinent leben. Und wenn die jetzt in einer Stadt oder in einer grösseren Ortschaft in einer WG gewesen wären, hätten sie es wahrscheinlich nicht geschafft.» (D.T.)

Wiederum die Förderung von eigenständigen Wohnformen werden gemäss D.T. gefördert, indem unter anderem im Neubau auch Küchen eingebaut wurden.

Die Stiftung Lebenshilfe gibt gemäss M.S. den Entwicklungsschwerpunkten insoweit keine Bedeutung, weil «*sie eigentlich das aufnehmen, was wir ja seit Jahrzehnten postulieren. Oder seit bald zwei Jahrzehnten. Also die Entwicklungsschwerpunkte entsprechen dem, was wir schon immer gewollt haben: möglichst arbeitsmarktnah sein, im Wohnen möglichst in die Selbständigkeit gehen».*

Auch die UN-BRK und ihr Gedankengut kennt man gemäss M.S. nicht erst seit sie in der Schweiz ratifiziert wurde. Die Ausrichtung an dem Normalisierungsprinzip, dem Empowerment und der Teilhabe ist nichts Neues. Die Stiftung Lebenshilfe habe schon vor der UN-BRK und der Angebotsplanung versucht Menschen für das selbständige Wohnen oder den Arbeitsmarkt zu befähigen.

5.5.1 Förderliche Faktoren im Realisierungsprozess

Die in den Interviews genannten förderlichen Faktoren sind in Tabelle 5 ersichtlich.

Förderliche Faktoren	BKS	Effingerhort	Lebenshilfe	zeka
Finanzen (finanziell stabile Lage)		x		x
Gesetzesänderungen			x	
Grundhaltung/Denkweise (flexibel, offen, geduldig)	x	x		x
Öffentlichkeitsarbeit		x		x
Ruf und Stärken der Einrichtung				x
Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen		x	x	x
Steuerung(-selemente) (Projekt- & Qualitätsmanagement)			x	x
örtliche Gegebenheiten		x		

Tab. 5: Förderliche Faktoren im Realisierungsprozess (eigene Darstellung)

Als förderlich empfunden werden vom Effingerhort und zeka die **Finanzen**. D.T. verweist auf die Steuergelder die durch Tabak generiert werden und von denen sie indirekt profitieren. U.S. dagegen verweist auf die finanziell stabile Lage von zeka.

M.S. von der Stiftung Lebenshilfe erzählt, dass sie seit dem Jahr 2000 über ein Modulares Konzept verfügen, mit dem Ziel, Menschen zur Selbständigkeit zu befähigen. Er begrüsst deshalb die **Gesetzesänderungen**, wie das Betreuungsgesetz, weil dadurch die geänderten Rahmenbedingungen ihnen die Umsetzung ihrer Ziele nun ermöglichen, wie zum Beispiel das Wohnen mit Coaching.

B2 verweist auf die Relevanz der **Grundhaltung und Denkweise** der Einrichtungen. Dabei spielt eine flexible und offene Haltung eine zentrale Rolle. Dies kann die Umsetzung enorm erleichtern.

«*Also keine fixe Vorstellung haben, genau so muss man es machen, sondern sagen, okay in etwa diese Richtung wollen wir gehen und jetzt ergreifen wir diese Gelegenheit.*» (B2)

Gemäss B1 ist auch wichtig, dass die Geschäftsleitung gemeinsam hinter der Idee steht, da viel Energie aufgewendet werden muss. Auch D.T. sieht es als eine Chance, wenn die Planung rollend entwickelt wird und nicht auf einen Schlag alles geändert wird. Dies benötigt zwar mehr Zeit, aber die geduldige Herangehensweise schätzt er als positiv ein. Diese Haltung wird auch von zeka unterstützt und gelebt:

«*Wir stehen nicht gerade schon mit dem Bauprojekt unter dem Arm vor der Türe und sagen, so machen*

wir es, sondern dass wir jetzt Stopp gesagt haben. Jetzt machen wir aufgrund von den Erfahrungen Winkelmatt nochmals eine Denkpause, bevor wir anfangen, etwas in Beton zu giessen. Mir ist es lieber, diese Plätze erst im 2022 oder im 2023 bereitstellen zu können, aber dann wirklich auf eine Art, bei der die Nachwelt nachher sagt, da haben sie etwas Kluges gemacht.» (U.S.)

D.T. sowie auch U.S. erachten die **Öffentlichkeitsarbeit** als förderlich und relevant für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

«*Wir können nicht einfach als zeka kommen und sagen, ja jetzt sind wir da in einer Wohnüberbauung und integrieren. Es braucht auf der anderen Seite auch die Sensibilisierung und Bereitschaft von der Bevölkerung, das anzunehmen. Und im Voraus zu wissen, was das auch heisst.»* (U.S.)

«*Man darf da kommen und merken, dass die ja gar nicht so sind, wie man das eigentlich in den Köpfen hat. Dass die Menschen eigentlich so sind, wie sie und ich auch, genau.»* (D.T.)

Als weitere förderliche Faktoren wurden von U.S. der **Ruf und die Stärken** von zeka genannt. Er verweist dabei auf den guten Ruf bei Klientinnen und Klienten sowie auch bei Behörden. Zu den Stärken von zeka zählt er die sehr gute Qualität bei den aktuellen Dienstleistungen.

Alle drei Einrichtungsleitungen verweisen darauf, dass die **Berücksichtigung von Wissen, Kompetenzen & Erfahrungen** förderlich ist. U.S. verweist auf das gesammelte Erfahrungswissen mit dem Bau des Wohnhaus Aargau und die Erfahrungen mit dem Wohngemeinschafts-Modell «Winkelmatt», die nun in den Realisierungsprozess einfliessen. Der Effingerhort greift ebenfalls zurück auf gesammeltes Wissen und D.T. betont zudem die Relevanz von unterschiedlichen Wissensträgerinnen und -trägern aus verschiedenen Disziplinen, was schlussendlich den Bewohnenden zugute kommt. Auch M.S. greift dies auf:

«*Und es gibt Erfahrungen, jedes Mal, also wenn etwas nicht gut läuft, versuchen wir daraus unsere Lehren zu ziehen. Also da kann man sagen, ja die gesammelten Erfahrungen sind förderlich und dann geht wieder jemand in eine Weiterbildung und bringt einen Input rein.»* (M.S.)

Als förderlich betrachtet werden die Fachstelle Qualitätsmanagement und Projekte (M.S.) und das Projektmanagement (U.S.), die hier als **Steuerung(-selemente)** zusammengefasst werden. Die Stiftung Lebenshilfe hat durch die Fachstelle einen Projektsupport, der als unterstützend wahrgenommen wird und den kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozess überblickt.

«*Projekte sind ja ganz komplexe Geschichten mit verschiedenen unbekannten Faktoren, denen wir Rechnung tragen, indem wir regelmässig immer wieder kontrollieren, wo sind wir jetzt, machen wir eigentlich noch das, was wir am Anfang gewollt haben, sind wir noch im Kostenrahmen drin, erreichen wir die Ziele mit diesen Massnahmen, die wir getroffen haben. Dafür braucht es Meilensteine, die dann das strategische Organ wieder überprüfen kann, ob die operative Ebene noch auf der richtigen Schiene ist*

oder ob es allenfalls Korrekturen braucht.» (U.S.)

Im Weiteren schätzt D.T. für den Realisierungsprozess die **örtlichen Gegebenheiten** vom Effingerhort als förderlich ein.

5.5.2 Arbeitsinstrumente

Im Zusammenhang mit dem Realisierungsprozess wurden unterschiedliche Arbeitsinstrumente genannt sowie von zeka und B2 eine **Einschätzung** dessen vorgenommen.

«*Es gibt die B-Einrichtung, die das hervorragend dokumentiert hat und das sehr systematisch und auch wissensbasiert macht. Und es gibt Einrichtungen, die ein bisschen weniger strukturiert vorgehen. (..) Da ist ein grosser Unterschied.»* (B2)

U.S. schätzt die Konzepte von zeka im Erwachsenenbereich im Vergleich mit Konzepten von Einrichtungen im Kanton Aargau sowie auch gesamtschweizerisch betrachtet als einzigartig ein. Nebst den Konzepten verfügt zeka über das Dokument **Beziehungsfelder**, das Zusammenarbeitsformen und Chancen sowie Risiken darlegt. Die Vision und das **Leitbild** werden ebenso als handlungsleitend im Realisierungsprozess betrachtet. M.S. schliesst sich dem an und verweist darauf, dass das Leitbild klar den Auftrag definiert, wie unter anderem Menschen mit Beeinträchtigungen zu Beteiligten zu machen. Seit 2000 hat die Stiftung Lebenshilfe ein Modulares **Konzept**, um Menschen zur Selbständigkeit zu befähigen, damit sie möglichst wirtschaftsnah arbeiten oder ihre Ausbildung im ersten Arbeitsmarkt machen können. D.T. vom Effingerhort nennt an dieser Stelle auch den Einsatz von Wohn- und Arbeitskonzepten, die Richtlinien vorgeben und auch das Bezugspersonensystem in der direkten Arbeit mit den Klientinnen und Klienten. Ein weiteres zentrales Arbeitsinstrument, das in der Realisierung der zusätzlichen Plätze zur Anwendung kommt, ist der **Projektplan**.

«*Sobald es etwas grösser ist ja, dann braucht es einen Projektantrag mit einer Art kleinen Businessplan für das Projekt, mit einem Budget, mit einer Organisationsstruktur, mit einem Projektleiter, mit einem Projektteam, je nach dem mit einem Teilprojekt.»* (M.S.)

«*Der Leitfaden Projektmanagement bei zeka und der Projektauftrag, der ist strukturiert. So ein grosses Projekt wird in Projektphasen aufgeteilt. Das heisst, es gibt einen Projektauftrag für die erste Phase, es wird nachher in diesem Projektauftrag die zweite Phase rudimentär definiert, weil man wahrscheinlich erst nach der ersten Phase sagen kann, wie genau die zweite Phase ausgestaltet sein muss.»* (U.S.)

5.5.3 Hinderliche Faktoren im Realisierungsprozess

Die genannten hinderlichen Faktoren sind gesamthaft in Tabelle 6 aufgelistet.

Hinderliche Faktoren	BKS	Effingerhort	Lebenshilfe	zeka
Einschätzung der zukünftigen Entwicklung	x			
Differenz zwischen Vorstellung und Realität	x			
Personalsuche	x			
Finanzen/Budget	x	x	x	x
Gesetze und Zunahme der Komplexität			x	x
Politik & Gesellschaft		x		x
am Bedürfnis der Klientinnen und Klienten vorbeibauen				x
aktueller Liegenschaftsmarkt				x
Baueinsprachen				x

Tab. 6: Hinderliche Faktoren im Realisierungsprozess (eigene Darstellung)

Vor allem hinsichtlich des Bauens ist die **Einschätzung der zukünftigen Entwicklung** schwierig, da der Planungshorizont schnell mal sechs oder sieben Jahre dauert, wie B2 verlauten lässt: «*Man müsste eigentlich 50 Jahre in die Zukunft schauen können, was es dann schlussendlich braucht und das ist schon sehr anspruchsvoll.»*

B1 meint dazu, dass auch immer wieder mit Schwankungen zu rechnen ist, die schwer zu steuern sind, wie zum Beispiel bei Notfallplätzen. Zudem findet er es spannend, dass sich in Gesprächen mit den Einrichtungen gezeigt hat, dass sie häufig ein Bild haben wie es sein könnte und die Realität dann aber anders ist. Als weitere Hindernisse nennt er, dass in eine Richtung geplant und festgestellt wird, dass es doch nicht geht oder das Personal, das das Angebot umsetzen kann, sich nicht finden lässt.

Die Schwankungen bezüglich der Auslastung spielen auch bei den **Finanzen** oder dem **Budget** eine Rolle.

«*Wir haben ja die Pauschale, die wir finanzieren. Das heisst, wenn eine Einrichtung Auslastung verliert, hat sie sehr schnell ein finanzielles Problem. Und das decken wir vom Kanton nicht. Das Problem haben sie. Darum sind sie natürlich sehr interessiert daran, eine hohe Auslastung zu haben.»* (B2)

U.S. erwähnt die Änderungen der Vertragsgrundlagen mit dem Kanton und sieht, dass es überall darum geht, finanziell einzuschränken. Ebenso erwähnt er, dass die Norm der SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein) für die Lifte nicht für alle Menschen mit Beeinträchtigungen ausreicht und um diese Personen kümmert sich zeka. Das hat aber zur Folge, dass die Kosten ansteigen. Auch D.T. erwähnt als hinderlichen Faktoren,

das Geld bzw. die Finanzierung.

«*Wir bieten zum Teil Leistungen an, die wir auf unsere Kosten machen, was wir nicht müssten. Und das betrifft ja nicht nur den Kanton an und für sich, sondern es betrifft oft auch die Gemeinden. Ich habe gerade so einen Fall von einer Gemeinde, die legen sich dermassen quer. Ich finde es bedauerlich. Das sind ganz seltene Ausnahmen, aber das gibt es leider, dass die Behördenvertretungen das nicht sehen, weil sie nur ihr Budget und ihre Zahlen vor sich sehen und nicht den Menschen. Ich denke, das ist ein grosses hinderliches Problem.»* (D.T.)

D.T. würde gerne gewisse Bereiche stärken, aber da sind ihm im 2019 die Hände aufgrund des Budgets gebunden. Auch M.S. erwähnt Herausforderungen auf der finanziellen Ebene. Da er mehr höhere IBB-Stufen aufgenommen hat als im Leistungsvertrag aufgeführt war, hat die Stiftung Lebenshilfe 50'000 Franken nicht erhalten. Grund ist, dass die Plätze limitiert sind und sie über das Maximum hinausgekommen sind. Obwohl dieses System das Gegenteil hätte bewirken sollen, wird die Stiftung Lebenshilfe, die stets dafür eingestanden ist, keine Klientinnen und Klienten abzuweisen, nun zu diesem Schritt gezwungen. Da muss eine Lösung gefunden werden.

M.S. und U.S. zählen als weiteren hinderlichen Faktor die **Gesetze sowie die Zunahme der Komplexität** auf. U.S. beschäftigt es, dass von Integration gesprochen wird, aber für die Betroffenen kein Anreiz besteht. Er verdeutlicht dies anhand eines Beispiels:

«*Wir sehen in dieser aktuellen gesetzlichen Grundlage für verschiedene Klientinnen und Klienten von uns grosse Hürden. Also sprich, wenn ein Klient im ersten Arbeitsmarkt bleiben möchte und dort ein Einkommen hat und er aber das Wohnangebot von einer Einrichtung in Anspruch nimmt wie zeka, dann muss er praktisch seinen ganzen Lohn abgeben. Das heisst, der Anreiz irgendeine solche Leistung in Kauf zu nehmen, der ist äusserst gering. Das heisst, es führt dazu, wenn jemand nicht mehr selber wohnen kann, dass er schier auch seinen Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt aufgeben muss, ausser er möchte einfach nichts mehr verdienen. Und das ist für mich irgendein Anachronismus und da werden wir irgendeine Lösung finden müssen.»* (U.S.)

Zudem erzählt er, dass die gesamten Vertragsgrundlagen mit dem Kanton ändern und er über hundertseitige Dokumente auf dem Tisch hat.

Die Regeldichte bereitet M.S. Sorgen. Es gibt immer mehr Reglemente. Das habe von 2000 bis jetzt enorm an Komplexität zugenommen. Viele Änderungen wie die Arbeitssicherheit, das Qualitätsmanagement oder die Rechnungslegungen die komplexer werden sind ja gut, aber manchmal wird nur ein kleines Schräubchen umgestellt und das zieht auf der Ebene der Einrichtungen aufwändige Umstellungen mit sich. Ergänzend sagt M.S., dass er in all diesen Jahren schon viele Veränderungen erlebt hat und die Haltewertezeit von diesen Reglementierungen relativ klein ist. Schwierig ist es auch, Produkte zu entwickeln und innovativ zu sein, damit die Klientel Arbeit hat. Auch dort schränkt die Reglementierung ein.

«*Und je mehr der Kanton jetzt formalistische Bedingungen stellt, je mehr ist die Gefahr, dass es in das Formalisierte hinüberkippt und nicht mehr der wirklich unternehmerische Vorwärtsdrang, wenn ein Unternehmer irgendwo einen Bedarf sieht und einen Markt sieht und das Gefühl hat und in drei Monaten müssen wir das Projekt raushaben, sonst ist ja der Konkurrent da. Da haben wir so lange Bewilligungsstufen, da ist etwas schon fast versauert bis es dann auf den Markt kommt. Oder jetzt das teilbetreute Wohnen. Das hat 15 Jahre lang im Keller herumgedümpelt. Jetzt reden alle vom teilbetreuten Wohnen und Wohnen mit Coaching und wir müssen uns jetzt wieder ein wenig motivieren, unsere Grundlagen aus der Mottenkiste herauszunehmen und zu sagen, es ist jetzt der Zeitgeist, jetzt müssen wir das auch endlich wieder hervornehmen.»* (M.S.)

Das **politische & gesellschaftliche Umfeld** als Hindernis wird zugleich von D.T. und U.S. angesprochen.

«*Ein weiterer ist der politische Faktor. Wir sind zwar eine Einrichtung im Behindertenbereich, auch politisch gesehen, aber es ist der Suchtbereich und es hat nicht den Jö-Effekt, wie Menschen mit einem Geburtsgebrechen oder die Unfallopfer sind, die dann, ich sage jetzt dem übertrieben, durch den Jö-Effekt eher so ein einfacheres Lobbying als wir in den Suchteinrichtungen haben. Der Durchschnittsbürger ist nach wie vor noch der Meinung, der ist doch selbst schuld, wenn er Drogen konsumiert.»* (D.T.)

«*Für mich je länger, je grösser ist generell das Risiko das politische, gesellschaftliche Umfeld.»* (U.S.)

U.S. sagt, dass er nicht weiss, wie lange unser heutiger Gewährleistungsstaat noch funktionieren wird. Es braucht politische Entscheide. Insbesondere das politische Klima, wie sich das in den letzten drei, vier Jahren entwickelt hat, hätte er vor zehn Jahren nicht für möglich gehalten. Bezüglich des gesellschaftlichen Umfeldes erhofft er sich eine höhere Akzeptanz, wenn zeka von Anfang an bei der Planung dabei ist.

Weitere **Risiken und Herausforderungen** die U.S. aufzählt, sind, keinen geeigneten Baupartner, kein geeignetes Projekt und keinen geeigneten Platz zu finden, die überhitzte Situation auf dem Liegenschaftsmarkt oder das aus Sicht der Klientinnen und Klienten an ihrem Bedürfnis vorbeigebaut wird. Heute wird auch kaum noch ohne Einsprachen und Einwendungen gebaut, so dass man schon von Beginn an mit einer Baujuristin oder einem Baujuristen zusammenarbeiten muss.

5.5.4 Entscheidungen

Auf die Frage nach **Entscheidungsträgerinnen und -trägern im Realisierungsprozess** benennt U.S. den aktuellen Projektauftrag.

«*Auftraggeber ist der Ausschuss des Stiftungsrates und das funktioniert so, dass wir einen Projektauftrag entwerfen und den nachher dem Ausschuss zur Stellungnahme vorlegen.»* (U.S.)

Das Projekt im Erwachsenenbereich wird laut U.S. in Phasen unterteilt, für die dann der Ausschuss vom Stiftungsrat sogenannte Meilenstein-Entscheide treffen wird. Die Meilensteine sind im Projektauftrag definiert. M.S. benennt unter anderem den Entscheid, ob die

Stiftung Lebenshilfe mit einem anderen Betrieb kooperieren möchte oder nicht, um Arbeitsplätze in jener Firma anzubieten.

«*Das ist dann wieder Strategieumsetzung, bei der dann vor allem die Geschäftsleitung dort der Treiber ist, den Entscheid hat.»* (M.S.)

Der Bereich Wohnen, in dem beispielweise geprüft werden muss, ob eine neue Wohnung dazu gemietet wird, ist Aufgabe der Geschäftsleitung. M.S. verweist dabei auf die jährliche Klausur, in der die Platzentwicklung besprochen wird und Lösung erarbeitetet werden, um die Lücke zwischen ihrem Angebot und dem Bedarf zu schliessen. D.T. verweist im Allgemeinen auf sein Grundcredo. Er trägt Entscheidungen in der Verantwortung als Gesamtleiter, jedoch werden die Mitarbeitenden auch in Verantwortung gezogen.

Die **Beteiligung von Mitarbeitenden und der Zielgruppe in Entscheidungsprozessen** ist D.T. sehr wichtig, obwohl er mit dieser Haltung zu Beginn auf Befremdung gestossen ist. In der täglichen Arbeit stehen D.T. und seine Mitarbeitende durch Gespräche im Kontakt mit den Bewohnenden. Es braucht den Einbezug von allen Beteiligten, damit etwas Gutes realisiert werden kann. Laut M.S. werden die Mitarbeitenden in die gestalterische und entwicklerische Tätigkeit miteinbezogen, «*aber dort, wo es dann um einen Entscheid geht, muss schlussendlich dann die Geschäftsleitung, die Strategiegruppe dem Stiftungsrat einen Vorschlag machen und der Stiftungsrat verabschiedet diese Strategie und nachher resultiert daraus ja ein Plan, den wir auch haben müssen.»* Zudem verweist M.S. auf eine mögliche Überforderung der Klientel und der Mitarbeitenden bei Entscheidungen hin, vor allem, wenn Veränderungen und Entwicklungen als bedrohlich eingeschätzt werden. Die Stiftung Lebenshilfe entscheidet, welche Art von Klientel sie wollen bzw. welches Bedürfnis sie decken möchten. Daraus resultieren weitere Entscheidungen, wie zum Beispiel bei der Raumplanung, ob ein Pflegebad benötigt wird oder nicht. Und in dieser Entscheidung werden gemäss M.S. Menschen mit Beeinträchtigungen wieder miteinbezogen. Zur Beteiligung der Zielgruppe in Entscheidungen äussert sich U.S. folgendermassen:

«*Wir können nur Bedürfnisse abholen. Also wie wir es dann realisieren, das müssen wir dann sagen, aber wir holen die Bedürfnisse ab.»* (U.S.)

Abhängig von einer Projektphase und den geforderten Kompetenzen sind gemäss U.S. Mitarbeitende in Entscheidungen beteiligt.

5.5.5 Zusammenarbeit

Die **beteiligten Personen/Gruppen im Realisierungsprozess** wurden aus den codierten Textstellen zusammengetragen und sind in Tabelle 7 aufgelistet. Die Zusammenstellung enthält Aussagen, die sich auf mögliche sowie bereits abgeschlossene Zusammenarbeiten beziehen.

B2 geht davon aus, dass die Ausgestaltung der Zusammenarbeit abhängig von der Grösse der Einrichtung und im Allgemeinen sehr unterschiedlich ist. Vielmals haben grössere Einrichtungen interne Spezialistinnen und Spezialisten und in kleineren Einrichtungen ist das weniger der Fall. Es kommt aber auch vor, dass kompetente Personen aus dem Stiftungsrat mitarbeiten.

Beteiligte Personen im Realisierungsprozess	**Effingerhort**	**Lebenshilfe**	**zeka**
Architektin/Architekt	x		
Bauherrenbegleitung/Baucontrolling			x
Bereichsleitung		x	x
Gesamtleitung	x	x	x
Geschäftsleitung		x	x
Investorin/Investor			x
Klientel	x	x	x
Mitarbeitende			x
Stiftungsrat	x	x	
Teamleitung			x
Verwaltungsrat	x		

Tab. 7. Beteiligte Personen im Realisierungsprozess

zeka arbeitet zur Realisierung der zusätzlichen Plätze mit einem Projektteam, das gemäss U.S. je nach Projektphase unterschiedlich zusammengestellt ist. U.S. geht davon aus, dass die Projektleitung bei der Bereichsleitung Erwachsene sein wird und von der Geschäftsleitung werden die Personen im Projektteam sein, die notwendig sind. U.S. wird möglicherweise als Coach das Projekt begleiten.

«*Und nachher in einem erweiterten Projektteam, da gehe ich ganz sicher davon aus, dass da auch die neue Leitung Pflegedienst X wird mitreden können, allenfalls Y, die jetzt Erfahrung macht in der Winkelmatt, Z vom kontor, die dann fallweise zugezogen werden. Es können aber auch Mitarbeitende sein, die sich da äussern.»* (U.S.)

In Anbetracht der Situation auf dem Liegenschaftsmarkt gibt U.S. als Antwort, dass möglicherweise mit einem Investor zusammengearbeitet wird. Hinsichtlich des hindernisfreien Bauens und insbesondere des Controllings wird zeka, sofern die Stiftung selbst als Bauherr auftritt eine Bauherrenbegleitung sowie ein externes Baucontrolling installieren.

«*Jedes Projekt hat eine Projektgruppe. Die Projektgruppe ist je nach Thema und Ebene unterschiedlich zusammengesetzt. Es gibt Projekte, in denen vor allem die Stiftungsräte und die Geschäftsleitung drin sind. Es gibt Projekte, in denen die Geschäftsleitung und die Bereichsleitenden drin sind.»* (M.S.)

Gemäss M.S. hat es praktisch noch nie ein Projekt gegeben, in dem keine Geschäftsleitungsmitglieder vertreten waren. D.T. erzählt, dass seine Vorgängerin den Neubau, in dem die zusätzlichen Plätze nun realisiert werden, mit der Architektur und Personen aus

dem Verwaltungs- sowie Stiftungsrat initiiert hat.

«*Ich denke, da hat es schon im weiteren Sinn eine Projektgruppe gegeben, aber so dass jetzt alle Mitarbeitenden am Tisch gesessen sind oder man sogar Bewohner in eine Projektgruppe hineingenommen hat, nein. Vielleicht hat es das gegeben, aber meines Wissens nicht.»* (D.T.)

U.S. äussert sich zu den **Erwartungen an die Zusammenarbeit**. Er geht grundsätzlich davon aus, dass Projektteammitglieder gewonnen und motiviert werden müssen. Das ist in der Regel aber kein Problem, da sich die Leute begeistern lassen. Er glaubt, die Projektteammitglieder wollen ernst genommen und gehört werden, und nicht abendfüllende Sitzungen verbringen. Dabei spielt die Organisation der Projektabwicklung eine zentrale Rolle. Seine Erwartung ist, dass die Personen vorbereitet zu den Sitzungen erscheinen und die auf der Einladung formulierten Erwartungen gelesen haben.

Alle drei Einrichtungsleitungen haben das **Nutzen von internen Kompetenzen und dem Knowhow** als förderlichen Faktor aufgeführt. Unter anderem erfolgt dies im Bereich Wohnen, indem die Bereichsleitung oder auch Abteilungsleitung miteinbezogen werden, zum Beispiel bei Fragen bezüglich der Infrastruktur (M.S.). Auch bei zeka wird auf internes Wissen zurückgegriffen.

«*Heute können wir aber zum Beispiel auch auf einen X zurückgreifen, wenn es darum ginge, wenn wir jetzt selber eine Küche bauen, wie müsste diese Küche möglichst gut geplant sein, dass Arbeitsabläufe eigentlich gut verlaufen können.»* (U.S.)

D.T. ist der Ansicht, dass die Mitarbeitenden über tolle Ressourcen verfügen, die er nutzen darf. Das gemeinsame Lernen, Aushalten und Überprüfen sind dabei Bestandteile der Zusammenarbeit.

B1 erzählt, dass er davon gehört habe, dass Einrichtungen zum Teil auch ins Ausland gehen, um Modelle anzuschauen. Auch D.T. erwähnt die interinstitutionelle Zusammenarbeit in Form von «**vernetzen und voneinander lernen**». Nebst der Zusammenarbeit mit den Schwesterangeboten der Von Effinger Stiftung findet er den Austausch mit anderen Institutionsleitungen sehr fruchtbar.

«*Aha, diesen Weg gebe es ja auch noch oder hier hat man diese Erfahrungen gemacht, die nicht so gut gewesen sind. Also schauen wir, dass wir nicht auch noch denselben Fehler machen.»* (D.T.)

M.S. hat mit dem Stiftungsrat und teilweise mit den Bereichsleitungen sechs Einrichtungen besucht und geschaut, wie diese ein Problem lösen und haben dann daraus eigene Problemlösungen für die Stiftung Lebenshilfe abgeleitet. Zudem erzählt er, dass er auch schon eine Einrichtung angerufen habe und gesagt hat, wenn ihr euch entscheidet, dies zu tun, stellen wir euch unser Knowhow zur Verfügung, da wir bereits zwei, drei Bauten gemacht haben.

Die **persönliche Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen dem BKS und der Einrichtung** fällt mehrheitlich positiv aus. Die Zusammenarbeit mit dem BKS wird von D.T. als sehr gut beschrieben, wobei er zurzeit die Ansprechpartnerinnen und -partner erst am näher kennenlernen ist. Sie können per E-Mail oder telefonisch Fragen stellen und kriegen transparente Antworten zurück.

«*Meine Stv. und ich sind einen halben morgen dort gewesen und haben wirklich einen Fragenkatalog durchgeackert ((lacht)). Und das ist sehr offen, sehr, sehr konstruktiv in der Zusammenarbeit. Das schätze ich sehr, ja. Ja, nicht selbstverständlich. Das spricht für den Kanton.*» (D.T.)

U.S. äussert, dass er das Gefühl hat, wieder Partner auf Augenhöhe zu sein. Das hat er vor fünfzehn, zwanzig Jahren so erlebt. zeka steht in engem Kontakt mit dem Departement in Bezug auf die Ausgestaltung der Plätze. Er schätzt die Möglichkeit vom BKS, Stopp sagen zu können, und aufgrund von den Erfahrungen von der Winkelmatt nochmals eine Denkpause einlegen zu können, bevor etwas realisiert wird, das nachher eventuell nicht ganz passt.

Gemäss M.S. stehen die Stiftung Lebenshilfe und das BKS in der Entwicklung der Plätze im Dialog. Ebenso gibt es Mitwirkungsverfahren vom Kanton, in denen sich alle einbringen können. M.S. erwähnt, dass nach dem Erhalt der zusätzlichen Plätze der Dialog mit dem Kanton auf einer anderen Ebene stattfindet, und zwar, indem er als Experte von seinem Betrieb in der Entwicklungsgruppe ist. Das ist seiner Meinung nach soweit in Ordnung und auch wichtig, dass der Kanton mit den Einrichtungen im Dialog ist. Zwischen den Einrichtungen und dem BKS finden jährliche Gespräche betreffend dem Leistungsvertrag statt. Dort erlebt er die Zusammenarbeit teilweise als irritierend und dekonstruktiv. Der Kanton findet es gemäss M.S. nicht so gut, dass die Stiftung Lebenshilfe Generalist ist, und sie sollten sich auf ein spezifisches Angebot konzentrieren. M.S. erwidert dazu, dass sie diese Strategie seit Jahrzehnten erfolgreich umsetzen. Er denkt, dass diese Aussage ein persönliches Statement ist und kann diesen Hinweis nicht ernst nehmen.

«*Sie müssen ja auch in gutem Treu und Glauben die 300 Millionen gut verteilen und das managen, aber die haben keine Ahnung von Unternehmertum. Die haben noch nie einen Betrieb geführt. Sie wissen nicht, wie man einen Betrieb führt, was die Rahmenbedingungen sind und haben auch nicht die Kompetenzen, dass sie das machen könnten. Und von dort her, sollen sie ihren Job gut machen und uns nicht reinreden, sondern wir müssen in den Rahmenbedingungen und in den Schnittstellen gut zusammenarbeiten. Das passiert in der Regel schon recht gut.*» (M.S.)

Die Gespräche auf verschiedenen Ebenen und der Austausch mit den Einrichtungsleitungen sind laut B2 wichtig, weil letztlich beide Seiten dadurch gewinnen können.

Es gibt verschiedene **Formen der Zusammenarbeit zwischen dem BKS und den Einrichtungen**. Im Rahmen der Platzvergabe haben Einzel- und Gruppengespräche stattge-

funden. Dabei wurde, wie B2 erläutert, offen verhandelt, welche Anzahl von Plätzen die jeweiligen Einrichtungen innerhalb eines Zeitraums bereitstellen konnten.

«Das ist eines von den grossen Puzzlespielen gewesen und da haben wir natürlich auch Verhandlungen gehabt. Wer will nach vorne schieben, nach hinten schieben, dass es am Schluss einigermassen aufgegangen ist.» (B2)

In dieser Zeit hat es laut B2 auch Veranstaltungen gegeben mit Einrichtungen, die der gleichen Versorgungsregion zugeteilt sind. Die Einrichtungen haben den Austausch gepflegt und Absprachen untereinander getroffen. Durch Verhandlungen konnten in diesen Gruppen relativ viele Lösungen gefunden werden, da gewisse Einrichtungen gemerkt haben, dass sie die zusätzlichen Plätze sachlich betrachtet nicht realisieren konnten.

«*Uns ist es auch ein Anliegen gewesen, darum sind die Gespräche auch wichtig gewesen, weil wir auch ein wenig haben abschätzen wollen, wie sich das in die Strategien von den Einrichtungen einbettet und wie die Realisierungschancen sind. Wir haben versucht, da auch so weit wie möglich Konsenslösungen zu finden.»* (B2)

Im Allgemeinen fanden gemäss B2 viele verschiedene Gespräche mit Einrichtungen statt, weil wechselseitige Abhängigkeiten festgestellt wurden, Aspekte zusätzlich aufgetaucht sind sowie noch offene Fragen bestanden in Bezug auf «wie so etwas realisiert werden kann». Tendenziell wurde den Einrichtungen hinsichtlich der stärkeren Forderung nach ambulanten Angeboten geraten, Infrastrukturen zu kaufen oder zu mieten, die zukünftig anderweitig genutzt werden können. B1 erwähnt noch die sogenannte Resonanz- und Entwicklungsgruppe, die für den Austausch mit den Einrichtungen gedacht ist. Er betont dabei die Wichtigkeit der Zusammenarbeit. Auch B2 ist davon überzeugt:

«*Das ist noch wichtig, dass man diese Abstimmung hat, weil es langfristige Prozesse sind, sobald Gebäude drin sind, aber auch bei Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung. Viele von diesen bleiben ein halbes Leben, wenn nicht sogar mehr in derselben Einrichtung. Konstanz ist wichtig, da es ein sehr langfristiges Geschäft eigentlich ist. Und insofern ist es schon noch wichtig, dass man das versucht abzustimmen und ja das läuft über Gespräche.»* (B2)

5.5.6 Zielgruppe

Die **definierte Zielgruppe der Einrichtung** wird hier nicht mehr aufgegriffen, weil das Sample bereits in Kapitel 4.2 aufgezeigt wurde. Aus den Aussagen von D.T. und M.S. lassen sich die persönliche und institutionelle **Grundhaltung und Denkweise** erkennen.

«*Ich wehre mich mit Händen und Füssen gegen irgendwelche einschlägigen Theorien ähm schlussendlich geht es um den Menschen und ich bin ganz stark humanistisch geprägt.»* (D.T.)

D.T. ist davon überzeugt, dass Menschen ihren eigenen Rhythmus machen und der Effingerhort versucht dabei, symbolisch ausgedrückt, «die Krücken zu sein». M.S. verweist auf das Leitbild der Einrichtung, in dem ganz klar der Auftrag definiert ist, Menschen mit Beeinträchtigungen zu Beteiligten zu machen.

«*Wir müssen permanent schauen, wie wir die wichtigsten Stakeholder, unsere Kunden, wie wir die miteinbeziehen. Wie können die mitreden, mitentwickeln und das mindestens in dem sie gefragt werden und dass sie sich nachher auch äussern dürfen, wie zufrieden sie damit sind.»* (M.S.)

B2 meint dazu, dass es auf der einen Seite immer noch sehr paternalistische Auffassungen gibt und auf der anderen Seite aber auch Einrichtungen, die stark versuchen, die Selbstbestimmung zu fördern. Die Frage an dieser Stelle ist, wie der Wechsel von einer karitativen Haltung, bei der die armen Menschen mit Beeinträchtigungen zu umsorgen sind, zu einer Haltung, bei der die Menschen mit Beeinträchtigungen als Menschen mit eigenen Interessen anerkannt werden, erfolgen kann.

«*Und wir müssen helfen, dass sie ihre Interessen realisieren können. Und da habe ich den Eindruck, das braucht schon noch ein Stück.»* (B2)

B2 ist überzeugt, um der Vielfalt an Bedürfnissen zu begegnen und echte Wahlmöglichkeiten anbieten zu können, braucht es eine Vielfalt an Angeboten. Der Kanton hat auch Systeme von anderen Ländern, wie zum Beispiel Schweden, angeschaut. Die Finanzierungsströme und auch die Haltung sind teils anders als hier in der Schweiz. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die ungleiche Ausgangslage der beiden Länder historisch bedingt ist. Ebenso erfolgte die Entwicklung in Schweden auch nicht von heute auf morgen.

Zu den **Kenntnissen über die Nachfrage und Vorstellungen der Zielgruppe** äussert sich U.S. folgendermassen:

«*Wir haben es jetzt bei der Winkelmatt erlebt, dass sie gar nicht in eine solche Wohnüberbauung hinauswollen, wo gar nichts läuft, sondern dass sie sich im Wohnhaus unter ihresgleichen fast besser integriert fühlen.»* (U.S.)

Das heisst, es wurde festgestellt, gemäss U.S., dass die Nachfrage nach Plätzen, wie sie im Wohnhaus angeboten werden, wesentlich grösser ist als die Nachfrage nach Plätzen in Wohngemeinschaften. Jedoch meint er auch, dass es Klientinnen und Klienten gibt, die gerne Dienstleistungen und Unterstützungen in Anspruch nehmen möchten, aber nicht in ein Heim wollen. Es gibt auch eine Gruppe von Personen auf der Warteliste, die plötzlich einen Platz brauchen werden, nämlich dann, wenn die Elternhäuser die Leistungen nicht mehr erbringen können. B2 greift eine Aussage von einer Frau auf, die an einer Diskussionsgruppe vom BKS teilgenommen hat. Nach der Frage, über welche Qualifikation die Person verfügen sollte, die sie begleitet, antwortete sie:

«*Ich weiss selber, was ich möchte. Ich brauche keine Sozialpädagogin, die mir sagt, was ich möchte. Und das drückt schon ein bisschen etwas aus, was natürlich zum Nachdenken anregt. Und man überlegt, ja also wie macht man dann das.»* (B2)

B1 sagt, es ist auch interessant, dass die Klientinnen und Klienten zum Teil gar nicht von einem stationären Angebot in eine eigenständigere Wohnform wechseln wollen. B2 ergänzt, «*wenn sie sich mal daran gewöhnt haben»*.

Zu der Frage nach der persönlichen Einschätzung der **Teilhabe von der Zielgruppe im Realisierungsprozess** antwortet U.S.:

«*Das haben wir auch bewusst beim Wohnhaus gemacht und das werden wir wahrscheinlich auch da so machen. Wir werden keine Klientinnen direkt im Projektteam drin haben. Dies hätte das Risiko, dass man dann das Projekt unter Umständen einfach nach irgendwelchen individuellen Bedürfnissen ausrichtet.»* (U.S.)

D.T. kann dazu keine detaillierte Aussage machen. Er meint, dass es sein kann, dass Befragungen durchgeführt wurden, aber dazu habe er keine Unterlagen gefunden. Es kann durchaus sein, dass Diskussionen in Bezug auf den Neubau stattgefunden haben. M.S. schätzt die Teilhabe der Zielgruppe in der Stiftung Lebenshilfe gross ein.

B2 ist in Bezug auf die Teilhabe folgender Ansicht:

«*Sehr unterschiedlich. (.) Also natürlich widerspricht niemand der UN-BRK. Und natürlich machen alle alles für Behinderte äh deklariert sowieso. Das ist ja die Schwierigkeit. Auch von uns von der Aufsicht her, wie können wir das erfassen. Da ist mein Eindruck, also von dem was wir manchmal sehen, das ist sehr unterschiedlich.»* (B2)

Es gibt gemäss B2 auch Einrichtungen, die bereits relativ stark und in verschiedenster Weise Menschen mit Beeinträchtigungen in den Realisierungsprozess miteinbeziehen. Mit den Zielsetzungen in der Angebotsplanung wurde auch versucht, die Vernetzung und Teilhabe von und für Menschen mit Beeinträchtigungen zu fördern. Laut B1 arbeitet der Kanton auch daran, ambulante und stationäre Angebote zu unterstützen, die sich auf die Förderung der Selbständigkeit ausrichten.

Zur **Vielfalt an Bedürfnissen und dem Umgang damit** meint B2, dass eine Vielfalt an Angeboten sinnvoll ist, da die Bedürfnisse ganz unterschiedlich gelagert sind. Manche Menschen bevorzugen eine kleine Einrichtung und andere wiederum schätzen die Anonymität eines grösseren Wohnheims.

«*Sie sind so vielfältig wie wir auch und das ist ja noch spannend. Wenn wir jetzt einfach so in den Einrichtungen fragen, wir nehmen jetzt Einrichtungen für Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung, dann sagen die, ja der Bedarf ist minimal. Wenn wir die Sozialberatung von der C-Einrichtung fragen, dann tönt das ganz anders (..) für die gleiche Zielgruppe. Und das ist von dort her noch schwierig abzuschätzen, wie sich diese Dynamik entwickeln wird.»* (B2)

U.S. meint, dass sie nur Bedürfnisse abholen können und diese sind sehr unterschiedlich. Wie die zusätzlichen Plätze dann schliesslich realisiert werden, das entscheidet zeka. Ebenso geht er davon aus, dass es bei Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung andere Aspekte zu berücksichtigen gilt als bei Menschen mit psychischer Beeinträchtigung.

Die interviewten Personen äussern sich vielfältig zum **Zugang und den Methoden der Informationsbeschaffung**. U.S. verweist dabei auf die frühere Vorgehensweise. Sie haben Fragebögen versendet, verteilt und anschliessend ausgewertet. Heute führt zeka je-

doch strukturierte Interviews durch, um aus den Auswertungen Trends zu erhalten. U.S. betont, dass es wichtig ist, an die Menschen zu kommen, die noch nicht von ihren Angeboten profitieren. Grund dafür ist, dass bestehende Klientinnen und Klienten gar kein Interesse an einem anderen Angebot haben. Der Zugang zu den potentiellen Klientinnen und Klienten entsteht durch Wartelisten. zeka arbeitet aber auch mit ihrer Gründerin zusammen und kommt mit Eltern und Angehörigen von Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung in Kontakt. Ausserdem ist zeka mit unterschiedlichen Selbsthilfegruppen im Gespräch, die heterogen pro Beeinträchtigung organisiert sind. Hinsichtlich dem aktuellen Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze beschreibt U.S. das geplante Vorgehen, um an die Bedürfnisse der Klientel zu kommen:

«*Das heisst, wir werden auf die Leute auf der Warteliste zugehen und sie fragen, was ihnen denn an einem neuen Angebot wichtig ist, auf was sie Wert legen, was die Kriterien sind, die für sie wichtig wären, dass sie möglichst ein autonomes Leben und möglichst selbstbestimmtes Leben und möglichst integriert in einer Gesellschaft führen können.»* (U.S.)

Auch B2 nennt die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, um mehr über die Bedürfnisse von Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau zu erfahren. Dazu zählen die Konferenz von den Aargauer Behindertenorganisationen (KABO), Elternvereine und die Vereinigung Aargauischer Berufsbeiständinnen und -beistände (VABB).

«*Aber was auch spannend ist, ist mit diesen Leuten zu reden, und da haben wir jetzt wirklich angefangen, die ersten Kontakte zu knüpfen. Und das ist schon noch aufschlussreich. Also was sind ihre Lebenswelten, also mit ihnen in Kontakt zu kommen und zu hören was sie für Vorstellungen haben, was für sie wichtig ist, oder. Ich denke, das ist ein wesentlicher Teil, wie können wir eine solche Angebotsplanung stärker direkt auf ihre Bedürfnisse ausrichten und nicht auf das, was vermittelt wird über Angebote von Dienstleistern, die dann auch ihre eigenen Interessen haben. Wir haben einfach gemerkt, das ist nicht ganz so einfach.»* (B2)

Für den direkten Austausch mit Menschen mit Beeinträchtigungen haben sie gemäss B2 angefangen Gruppen aufzubauen.

«*Der Bewohner. Das ist eigentlich der Hauptklient. Das ist der Hauptarbeitgeber, dass ist der Bewohner selber. Dort ist geplant oder wird auch diesen Frühling kommen, dass wir einen Bewohnerrat gründen werden. Dass der Bewohner wirklich auch in die Prozesse involviert wird, Mitsprache auch an der Entwicklung von dieser Institution hat, wie es weitergehen soll. Das ist mir ein grosses Anliegen.»* (D.T.)

D.T. erwähnt, dass der Effingerhort einen Briefkasten für die Bewohnenden hat, in den sie ihre Wünsche und Ideen hineinwerfen können. Zurzeit werden die eingeworfenen Anliegen im Team angeschaut. Seine Vorgängerin habe auch Umfragen bei den Bewohneden gemacht, die er jetzt aber noch nicht detailliert lesen konnte. Weiter erhält der Effingerhort Informationen in der Zusammenarbeit mit Sozialdiensten, Behördenvertretungen und der Justiz sowie auch über Telefonate oder an Anlässen. Auch in den täglichen Gesprächen mit den Bewohnenden, zum Beispiel in den Bereichen Arbeit und Wohnen, oder in Einzelgesprächen mit Pflegekräften können Wünsche und Ideen herausgefunden werden. Es

gibt aber nicht in dem Sinne eine Sitzung, in der alle Mitarbeitenden und Bewohnenden zusammenkommen und das Gesprochene auf Papier festgehalten wird. In der Stiftung Lebenshilfe werden die Klientinnen und Klienten in der Strategieentwicklung über Workshops miteinbezogen. Gemäss M.S. gibt es auch Befragungen, die durchgeführt werden, um die Zufriedenheit der Bewohnenden bezüglich der Leistungserbringung und Angebotsentwicklung herauszufinden. In den Wohngruppen und in den Arbeitsbereichen finden auch regelmässige Besprechungen statt. Zudem gibt es seit rund acht Jahren einen Rat bestehend aus Klientinnen und Klienten. Die Stiftung Lebenshilfe hat aufgrund der ganzen Breite von Klientinnen und Klienten eine grosse interne Ressource, die sie nutzen können.

«*Ich muss dann selbstverständlich auch hinausschauen und ich muss Literatur lesen. Ich muss Studien anschauen. Ich muss mit Fachleuten reden und mit der Hochschule für Heilpädagogik im Austausch stehen. Und das gibt nachher ein Gesamtbild.»* (M.S.)

Manchmal kommt es gemäss M.S. auch vor, dass Klientinnen und Klienten Begleitleistungen wünschen, die die Stiftung Lebenshilfe nicht erbringen will oder aus Gesetzesgründen nicht kann.

«*Also das Verständnis, dass wir sie zur Selbständigkeit anleiten müssen, ist bei ihnen nicht immer zwingend gegeben.»* (M.S.)

Gemäss B2 ist das politische Gewicht zu den **Zugangsschwierigkeiten und weiteren Herausforderungen** zu zählen, da der sehr starken mächtigen Vertretung von Seiten der Einrichtungen eine sehr wackelige Vertretung von Menschen mit Beeinträchtigungen gegenübersteht.

«*Alle reden im Namen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Wir haben im Kanton Aargau von den Strukturen her eigentlich nicht auf Vertretungen, auf Organisationsstrukturen zurückgreifen können, von der wir diese Stimmen hätten einbringen können.»* (B2)

Der Kanton hat gemäss B2 im Rahmen von dem Projekt auch Gruppen aufgebaut, um direkt mit den Menschen mit Beeinträchtigungen ins Gespräch zu kommen. Dies ist aber nicht repräsentativ und aus seiner Sicht auch noch nicht zufriedenstellend. Es ist auf kantonaler Ebene nicht ganz so einfach. B1 geht auf die Stufe der Finanzierung und meint, dass die Einrichtungen vom Finanzierungsmodell das Geld erhalten und nicht die Klientel und das steuert genau diese Thematik. Zudem sind manche Menschen auch nicht in der Lage, selber zu bestimmen.

«*Das fängt in der Sonderschule ein Stück weit an und es ist eine Art Weg für Menschen mit Beeinträchtigungen geplant. Du gehst in die Sonderschule und nachher machst du eine A-Lehre oder eine PrA-Insos Ausbildung und dann gehst du in die geschützte Werkstatt und ins Wohnheim. Und es ist schon ein die Frage, wie durchbricht man das. Ich glaube, das ist ein relativ langfristiges Projekt.»* (B2)

5.6 Konklusion der Expertinnen-/Experteninterviews

Es folgt zuerst eine zusammenfassende Darlegung der Vorgehensweisen von den drei Einrichtungen zur Realisierung der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze. Anschliessend werden aus den qualitativen Ergebnissen der Interviews Schlussfolgerungen gezogen, indem aufgezeigt wird, welche Kategorien für den Realisierungsprozess bzw. für die Fragestellung entscheidend sind. Diese Kategorien sind insofern relevant, da sie für die quantitative Datenerhebung weiterverwendet werden.

Gesamthaft betrachtet befinden sich die drei Einrichtungen zur Realisierung der zusätzlichen Plätze in unterschiedlichen Ausgangslagen, die nachfolgend für die Verständlichkeit in zusammengefasster Form dargelegt werden. zeka hat angedacht die neuen Wohnplätze an einem neuen Modell auszurichten, bei dem die Wohnungen in einer Gesamtüberbauung integriert sind. Sie gliedern dabei das Projekt in verschiedene Projektphasen und arbeiten in einem Projektteam. Je nach Projektphase und erforderlichen Kompetenzen werden weitere Personen in das Projekt involviert. Beim Wohnheim Effingerhort hat bereits die Vorgängerin das Projekt Neubau abgeschlossen und die Plätze werden mit dieser Infrastruktur bereitgestellt. Auch die Stiftung Lebenshilfe kann die bestehende Infrastruktur nutzen, bzw. hat noch Zimmer frei, die bisher als Ferienzimmer dienten. Allenfalls müssen sie noch Infrastruktur dazu mieten, wobei das zukünftige Entwicklungspotential der Mietobjekte in Anbetracht von kommenden Platzvergaben erwogen wird. Im Arbeitsbereich werden Geschäftsfelder und mögliche Kooperationen geprüft. Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen und Gruppen, wie zum Beispiel mit den Mitarbeitenden oder mit der Zielgruppe, wird im Realisierungsprozess von den einzelnen Einrichtungen unterschiedlich gestaltet, jedoch insgesamt als bedeutungsvoll erachtet.
Im Concept-Map (vgl. Abbildung 7) wurden zusätzlich zu den Hauptkategorien, die den Realisierungsprozess direkt betreffen, die vorgehenden Phasen wie die Angebotsplanung, die Ausschreibung bzw. Leistungsbeschaffung, die Einreichung der Offerte und die Vergabe der Plätze erkenntlich. In Anbetracht der Fragestellung konnten folgende Kategorien identifiziert werden, die im Zusammenhang mit der Vorgehensweise der Einrichtung stehen: angestrebte Angebotsform, Arbeitsinstrumente, Entwicklungsschwerpunkte der Angebotsplanung, förderliche Faktoren und hinderliche Faktoren, Entscheidung, Zusammenarbeit und Zielgruppe. Die Ergebnisse zeigen auf, dass einerseits die Anzahl der erhaltenen Plätze und andererseits die angestrebte Angebotsform sich auf die Vorgehensweisen der Einrichtungen auswirken. Abhängig von diesen zwei Faktoren und im Hinblick auf die Infrastruktur, die entweder schon vorhanden ist oder noch gekauft/gemietet werden muss, nehmen die Einrichtungen die Realisierung der zusätzlichen

Plätze unterschiedlich in Angriff. Dabei sind unter anderem der Projektplan als nützliches und das Leitbild der Einrichtung als handlungsleitendes Arbeitsinstrument im Realisierungsprozess aufgedeckt worden. Die in der Angebotsplanung 2019-2022 formulierten Entwicklungsschwerpunkte, die kleinere stationäre Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere und eigenständigere Wohnformen fordern, stellen je nach Zielgruppe, wie zum Beispiel für Menschen mit Suchterkrankungen, ein Spannungsfeld dar. Grundsätzlich werden die Entwicklungsschwerpunkte aber als integrationsförderlich eingeschätzt oder entsprechen der Grundphilosophie der Einrichtung. Jedoch wird auch klar, dass diese Forderungen im Hinblick auf die Grundlagen der UN-BRK nichts Neues sind. Daraus kann geschlossen werden, dass die Entwicklungsschwerpunkte für die Einrichtungen bedeutend sind und in der Realisierung der Plätze berücksichtigt werden, jedoch versuchen sie, nicht erst durch die Angebotsplanung diesen Forderungen nachzugehen.
Die Betrachtung der förderlichen Faktoren zeigt auf, dass alle Einrichtungen die Berücksichtigung von Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen als hilfreich für den Realisierungsprozess erachten. Das bedeutet, dass einerseits internes Wissen von Mitarbeitenden genutzt und aus Erfahrungen gelernt wird, wie zum Beispiel aus früheren Umsetzungen von zusätzlichen Plätzen. Andererseits wird im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit verschiedenen Beteiligten klar, dass sich die Einrichtungen vernetzen und voneinander lernen, um Fehler zu vermeiden. Die Zusammenarbeit in Form von Einzel- und Gruppengesprächen mit dem BKS scheint den Aussagen zufolge bedeutend für den Realisierungsprozess und wird mehrheitlich als konstruktiv und gewinnbringend eingeschätzt. In den Verhandlungen werden Absprachen unter den Einrichtungen und auch mit dem Kanton getroffen und zusätzlich hat das BKS die Möglichkeit, die Umsetzung der Plätze mitzusteuern. Eine offene, flexible und geduldige Grundhaltung wirkt sich ebenso auf den Realisierungsprozess aus, weil dadurch Schnellschüsse sowie auch Frustrationen betreffend das geplante Vorhaben vermieden werden können. Alle interviewten Einrichtungsleitungen nehmen das Projekt- und/oder Qualitätsmanagement als unterstützend im Realisierungsprozess wahr oder erwähnen es, wie der Effingerhort die Projektstufe des Neubaus. Demnach wird abgeleitet, dass dem Projektmanagement als zentrales Steuerungselement im Realisierungsprozess eine grosse Nützlichkeit zugesprochen wird.

Im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze werden die Einrichtungen mit Herausforderungen konfrontiert, wie zum Beispiel die Finanzen, die von allen interviewten Personen als hinderlich eingeschätzt werden. Dieser hinderliche Faktor wird unter anderem im Zusammenhang mit den kantonalen Vertragsgrundlagen erwähnt, die sich ändern und finanzielle Einschränkungen mit sich bringen. Auch die definierte Zielgruppe der Angebote

spielt bei den Finanzen eine Rolle, da zum Beispiel Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung vielfach auf spezialisierte Infrastrukturen angewiesen sind, die wiederum höhere Kosten verursachen und den Zeitpunkt der Realisierung beeinflussen können. Im Zusammenhang mit den gesetzlichen Grundlagen wird die zunehmende Komplexität angeführt, die den unternehmerischen Vorwärtsdrang verlangsamt. Das gesellschaftliche Umfeld wirkt sich auch auf den Realisierungsprozess aus, da von zwei Einrichtungsleitungen die fehlende Akzeptanz der Bevölkerung als hemmend wahrgenommen wird. Darum braucht es Öffentlichkeitsarbeit, um die Bevölkerung bzw. die zukünftigen Nachbarschaften von Wohngemeinschaften, die die Einrichtungen bereitstellen, zu sensibilisieren.
Die (potentiellen) Klientinnen und Klienten der Einrichtungen sind im Realisierungsprozess involviert, indem die Bedürfnisse abgeholt werden. Als entscheidungstragende Personen werden hauptsächlich die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Stiftungsräte genannt. Durch die genannten Zugangsmethoden wird aufgezeigt, wie die Einrichtungen die Vorstellungen und Bedürfnisse von der Zielgruppe erfassen. Folglich wird aber auch das Verhältnis zwischen den betriebswirtschaftlichen Interessen und individuellen Bedürfnissen klar, weil Bedürfnisse zwar ermittelt werden, jedoch die Entscheidungsmacht bei den Einrichtungen liegt.
Unterschiede bei den Einrichtungen sind bei den hinderlichen und förderlichen Faktoren im Realisierungsprozess erkennbar. Diese Abweichungen stehen in Abhängigkeit mit der jeweiligen Ausgangslage der Einrichtung. Aufgrund dessen lässt sich ein Unterschied bei der Realisierung der zusätzlichen Plätze je nach Einrichtung, Angebotsform, Infrastruktur und Zielgruppe der Einrichtungen feststellen. Um den Realisierungsprozess von sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau generalisierend beschreiben zu können, ist es notwendig, weitere Vorgehensweisen zu untersuchen. Dabei soll herausgefunden werden, ob sich die qualitativen Ergebnisse durch die quantitativen Ergebnisse bestätigen lassen oder ob die Erkenntnisse der Interviews lediglich auf die Zusammenstellung des Samples der qualitativen Erhebung zurückzuführen sind. Deshalb wird im nächsten Schritt des Forschungsprozesses, um die erhobene Grundstruktur des Realisierungsprozess zu vertiefen, eine quantitative Datenerhebung entlang der als relevant identifizierten Kategorien durchgeführt.

6 Quantitative Datenerhebung

In diesem Kapitel geht es um die Erstellung des Fragebogens und die Durchführung der Fragebogenerhebung. Dabei werden zuerst das Sample, der Feldzugang und die konkrete Durchführung der Fragebogenerhebung beschrieben. Anschliessend werden die Aufbereitung und Auswertung der Daten dargelegt.

6.1 Fragebogenerstellung

Der Fragebogen gliedert sich in thematische Blöcke und beginnt mit einer Eröffnungsfrage, die gemäss Raithel (2008: 75) das Interesse wecken und leicht zu beantworten sein sollte. Bei der Anordnung der Fragen wurde versucht, eine Spannung aufzubauen sowie die Reihenfolge der Fragen sinnvoll zu gestalten (vgl. ebd.: 76). Der Fragebogen (vgl. Anhang V) setzt sich aus 29 Items zusammen und ist durch die folgenden thematischen Blöcke strukturiert: Informationen über die Einrichtung, Realisierung der zusätzlichen Plätze, Kooperation im Realisierungsprozess. Zur Erstellung des Fragebogens wurde die Fragebogensoftware GrafStat verwendet.

Der Fragebogen besteht mehrheitlich aus Skalen- und Hybridfragen. Der Vorteil von *Hybridfragen*, die sich durch eine Kombination von geschlossenen und offenen Fragen charakterisieren, besteht darin, dass die Befragten die aufgeführten Antwortvorgaben ergänzen können (vgl. Micheel 2010: 82). Die Hybridfragen kamen zur Anwendung, wenn die Annahme bestand, dass die qualitativen Ergebnisse nicht als abschliessend betrachtet werden können, wie zum Beispiel bei der Frage nach den Methoden, die zur Erfassung der Bedürfnisse und Vorstellung von (potentiellen) Klientinnen und Klienten eingesetzt werden. Wie bereits in Kapitel 3.2 ausgeführt wurde, bauen die Fragen im Fragebogen zur Realisierung der zusätzlichen Plätze und zur Kooperation im Realisierungsprozess auf den qualitativen Daten auf. Das heisst, es wurden Aussagen genommen, die für den Realisierungsprozess bedeutend sind. Damit die Aussagen möglichst verständlich waren, wurden diese teilweise leicht angepasst, jedoch blieb der Sinn der Aussage unverändert.

Die Beantwortung der dargelegten Aussagen aus der qualitativen Datenerhebung erfolgte durch *Skalenfragen* mittels einer fünfstufigen Likert-Skala (vgl. Anhang V). Die Likert-Skala kommt mehrheitlich zur Anwendung bei der Messung von Einstellungen. Dabei werden die befragten Personen gebeten, jede einzelne Aussage mit der vorgegebenen Antwortskala zu bewerten (vgl. Porst 2014: 95). Im gesamten Fragebogen wurde auf eine *«Weiss-nicht»-Antwortmöglichkeit* verzichtet. Es wird davon ausgegangen, dass die befragten Einrichtungsleitungen über eine entsprechende Einstellung, Kenntnis oder Überzeugung zu den jeweiligen Fragen verfügen (vgl. Micheel 2010: 85). Bei einer geraden Skala besteht die Gefahr, dass die befragten Personen sich in der Auswahl der Antwortmöglichkeiten eingeschränkt fühlen. Durch die ungerade Skala wird ihnen trotz fehlender «Weiss-nicht»-Antwortmöglichkeit dennoch die Möglichkeit geboten, sich in der Mitte, bei der sogenannten «Fluchtkategorie», einzuordnen (vgl. Porst 2014: 83f.). Die *offenen Fragen* dienen zur Ermittlung von Informationen über die Einrichtungen, wie die Anzahl der Wohn- und Tagesstrukturplätze sowie die Anzahl der Mitarbeitenden. Diese Form von offenen Fragen verlangt nach einer kurzen und präzisen Antwort, die mühelos ausgewer-

tet werden kann (vgl. Micheel 2010: 79). Bei Befragungen kann es vorkommen, dass gewisse Fragen nicht für alle befragten Personen zentral sind. Dazu werden sogenannte *Filterfragen* verwendet, die die Person zu Fragen weiterleitet, die für sie relevant sind (vgl. ebd.: 83). Demzufolge wurden im Fragebogen drei Filterfragen verwendet, da nicht alle Einrichtungen Wohn- und Tagesstrukturplätze erhalten haben. Denn gemäss der Platzvergabe (vgl. Abbildung 4) gibt es auch Einrichtungen, die entweder nur Wohnplätze oder nur Tagesstrukturplätze bekamen. Zudem wurde eine Frage als *Alternativfrage* formuliert mit den Antwortmöglichkeiten ja oder nein, mit dem Ziel, herauszufinden, ob die Einrichtungen zur Realisierung der zusätzlichen Plätze einen Projektauftrag/Projektplan verwenden. Am Ende des Fragebogens bestand die Möglichkeit für die befragten Personen, *Anmerkungen* zum Fragebogen, zu einzelnen Fragen sowie zur Thematik mitzuteilen (vgl. Porst 2014: 161f.).

6.2 Sample und Feldzugang

Zusätzlich zu den drei Einrichtungsleitungen, die bereits interviewt wurden, gibt es laut der Platzvergabe (vgl. Abbildung 4) noch dreizehn weitere soziale Einrichtungen im Kanton Aargau, die zusätzliche Wohn- und/oder Tagesstrukturplätze erhalten haben. Die Grundgesamtheit von sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau, die im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 zusätzliche Plätze realisieren, beläuft sich auf sechzehn Einrichtungen. Jene Einrichtungen, für die noch keine qualitativen Daten vorliegen, werden in der zweiten Datenerhebung standardisiert anhand eines schriftlich-postalischen Fragebogens befragt. Es handelt sich um ein Querschnittdesign, da die Studie «einen explorativen Charakter hat bzw. einer momentanen Beschreibung eines sozialen Sachverhalts dienen soll» und die Daten der Untersuchungseinheit nur einmal erhoben werden (Micheel 2010: 57). Aufgrund der Fragestellung, die sich auf den Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen in sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau fokussiert, entspricht die Grundgesamtheit sechzehn Einrichtungsleitungen. Da bereits drei Einrichtungsleitungen befragt wurden, entspricht die quantitative Untersuchung einer Teilerhebung. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig und anonym.

6.3 Durchführung der Fragebogenerhebung

Vor dem Versand des Fragebogens fand ein vereinfachtes Pretest-Verfahren statt. Das heisst, eine Einrichtungsleitung, die im Januar interviewt wurde, hat den Fragebogen überprüft. Anschliessend wurde der Fragebogen aufgrund der Rückmeldungen revidiert. Es wurden vereinzelte Formulierungen von Fragestellungen und Aussagen vereinfacht sowie doppelte Verneinungen korrigiert. Zudem wurde zur Optimierung des Feldzugangs

anstatt eines Online-Fragebogens ein schriftlicher Fragebogen erstellt mit der Aussicht, die Rücklaufquote zu erhöhen. Der Versand des Fragebogens und des personalisierten Begleitschreibens inklusive der Hinweise zum Ausfüllen des Fragenbogens erfolgte am 18.05.2019 per Post. Die Einrichtungsleitungen wurden gebeten, den Fragebogen mit dem beigelegten Rückantwortcouvert bis am 31.05.2019 zurückzusenden. Aufgrund des eng begrenzten Erhebungszeitraums wurde mit dem Couvert ein kleines Dankeschön mitgesendet. Am 31.05.2019 wurde ein Erinnerungsschreiben per E-Mail an die Einrichtungsleitungen versendet.

6.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Die Auswertung der erhobenen Daten wurde mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics Version 25 durchgeführt. Im ersten Schritt wurde in Anlehnung an Raithel (2008: 83) ein detaillierter Codeplan erstellt. Anschliessend wurde die Datenmaske manuell erstellt. Im dritten Schritt wurden die eingegangenen Fragebögen mit einer Identifikationsnummer gekennzeichnet und die Antworten einzeln in die Datenmaske eingegeben. Bei Filterfragen, das heisst, wenn die Frage nicht auf die Einrichtung zutraf, wurde die Zahl 99 eingetragen und bei Fragen, die nicht beantwortet wurden die Zahl 9. Für die Fragen, bei denen Mehrfachantworten möglich waren, wurden im SPSS sogenannte Mehrfachsets gebildet, um Häufigkeitstabellen generieren zu können. Die gesamte Datenauswertung erfolgte mittels univariaten Analysemethoden. Das heisst, die einzelnen Items wurden durch Häufigkeitstabellen und grafisch durch Balkendiagramme ausgewertet, um Häufigkeitsverteilungen darzulegen. Die univariate Statistik bezieht sich auf eine Untersuchungsvariable und dient zur Beschreibung der einzeln erhobenen Merkmale durch Häufigkeiten (vgl. Raithel 2008: 120).

7 Darlegung der quantitativen Ergebnisse

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse deskriptiv dargestellt. Die Ergebnisdarlegung gliedert sich in die drei thematischen Blöcke des Fragebogens: Informationen über die Einrichtung, Realisierung der zusätzlichen Plätze, Kooperation im Realisierungsprozess. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewähren, werden die Fragen nach der Anzahl von Wohn- und Tagesstrukturplätzen vor und nach der Realisierung sowie die Anmerkungen von Frage 29 zusammenfassend dargestellt. Ergänzungen zu einzelnen Fragen werden unmittelbar bei der jeweiligen Frage aufgeführt. Die Fallzusammenfassungen und Häufigkeiten der Mehrfachsets sind im Anhang VI a) bis f) aufgeführt. Beteiligt an der Umfrage haben sich zehn Einrichtungsleitungen. Von den anderen drei Einrich-

tungsleitungen kam trotz des Erinnerungsschreibens keine Antwort. Der Rücklauf bei einem total von 13 angeschriebenen Einrichtungsleitungen beträgt somit 76.92%.

7.1 Informationen über die Einrichtung

Zielgruppe der Einrichtungen

Auf die Frage «Für welche Zielgruppe stellt die Einrichtung Angebote bereit?» wurden von den Einrichtungsleitungen (N=10) durchschnittlich zwei Antworten bzw. zwei Zielgruppen genannt. Am häufigsten stellen die Einrichtungen Angebote für Menschen mit kognitiver (70%) und für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung (70%) bereit. Von den zehn Einrichtungsleitungen haben drei Einrichtungsleitungen (30%) Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung und zwei Einrichtungsleitungen (20%) Menschen mit Seh-, Hör- und Sprachbeeinträchtigung ausgewählt. Eine Einrichtungsleitung (10%) hat weitere Methoden angekreuzt und als weitere Zielgruppe «Mehrfachbeeinträchtigung» hinzugefügt (vgl. Anhang VI a). Zudem hat eine Einrichtungsleitung Menschen mit Sehbeeinträchtigung unterstrichen.

Anzahl Wohnplätze vor und nach der Realisierung der zusätzlichen Plätze

Die Einrichtungen haben ohne die zusätzlich erhaltenen Plätze zwischen 0 und 152 Wohnplätzen. Nach der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze verfügen die Einrichtungen zwischen 0 und 22 Wohnplätzen mehr.

Anzahl Tagesstrukturplätze vor und nach der Realisierung der zusätzlichen Plätze

Vor der Realisierung der zusätzlichen Tagesstrukturplätze verfügen die Einrichtungen zwischen 0 und 270 Tagesstrukturplätzen. Die Zunahme der Tagesstrukturplätze nach der Realisierung ist zwischen 0 und 51 zusätzlichen Plätzen.

Anzahl Mitarbeitende im Bereich Erwachsene

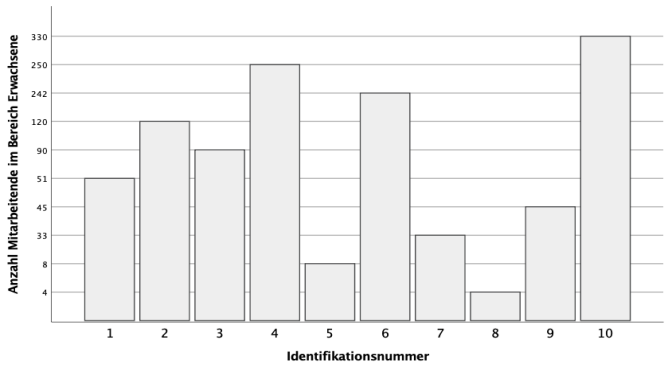


Abb. 8: Anzahl Mitarbeitende im Bereich Erwachsene pro Einrichtung

Die Anzahl der Mitarbeitenden im Bereich Erwachsene beträgt zwischen acht bis zu 330 Mitarbeitenden pro Einrichtung. Teilweise wurde von den Einrichtungsleitungen zusätzlich die Anzahl der Stellenprozente aufgeführt.

7.2 Realisierung der zusätzlichen Plätze

Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze

Von den zehn Einrichtungsleitungen, die an der Umfrage teilgenommen haben, geben sieben Einrichtungsleitungen (N=7) an, dass die Einrichtung zusätzliche Wohnplätze erhalten hat. Davon mieten sechs Einrichtungsleitungen (85.7%) Infrastruktur zur Bereitstellung der zusätzlichen Wohnplätze. Zwei Einrichtungsleitungen (28.6%) nutzen die bestehende Infrastruktur und eine Einrichtungsleitung (14.3%) baut die Infrastruktur, um die Wohnplätze zu realisieren. Keine der sieben Einrichtungsleitungen hat angekreuzt, dass sie die Infrastruktur kaufen. Durchschnittlich sind es 1,3 Antworten pro Einrichtungsleitungen, das bedeutet es wurden neun Antworten von sieben Einrichtungsleitungen angekreuzt (vgl. Anhang VI b).

Erweiterung des bestehenden oder Umsetzung eines neuen Angebotes

Von den sieben Einrichtungen, die zusätzliche Wohnplätze realisieren (N=7), erweitern alle (100%) das bestehende Angebot. Demzufolge setzt keine Einrichtung ein neues Angebot um (vgl. Anhang VI c).

Realisierung der zusätzlichen Tagesstrukturplätze

Von den zehn Einrichtungsleitungen, die an der Umfrage teilgenommen haben, geben sieben Einrichtungsleitungen (N=7) an, dass die Einrichtung zusätzliche Tagesstrukturplätze erhalten hat. Davon nutzen sechs Einrichtungsleitungen (85.7%) die bestehende Infrastruktur und eine Einrichtung (14.3%) kauft Infrastruktur, um die zusätzlichen Tagesstrukturplätze zu realisieren. Keine der Einrichtungen baut oder mietet die Infrastruktur, um die zusätzlichen Tagesstrukturplätze bereitzustellen (vgl. Anhang VI d).

Erweiterung des bestehenden oder Umsetzung eines neuen Angebotes

Von den sieben Einrichtungen, die zusätzliche Tagesstrukturplätze erhalten haben (N=7), erweitern alle (100%) das bestehende Angebot im Bereich der Tagesstrukturplätze. Keine der Einrichtungen setzt ein neues Angebot um (vgl. Anhang VI e).

Die Einrichtung berücksichtigt bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach eigenständigeren Wohnformen.

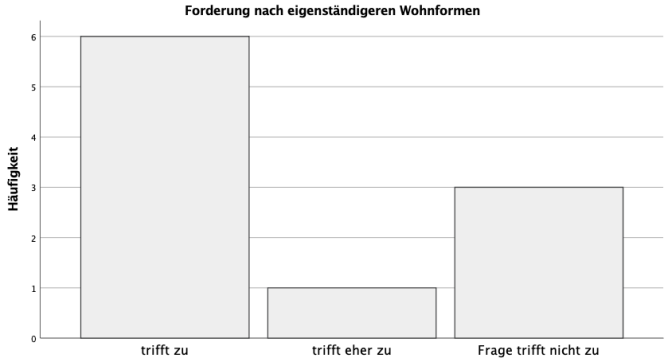


Abb. 9: Forderung nach eigenständigeren Wohnformen

Sechs der Einrichtungsleitungen sind der Meinung, dass sie in ihrer Einrichtung bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach eigenständigeren Wohnformen berücksichtigen. Eine Einrichtungsleitung meint, dass dies auf die Einrichtung eher zu trifft. Bei drei Einrichtungsleitungen trifft diese Frage nicht zu, da sie keine zusätzlichen Wohnplätze erhalten haben.

Die Einrichtung berücksichtigt bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach kleineren stationären Einheiten eingebettet in Wohnquartiere.

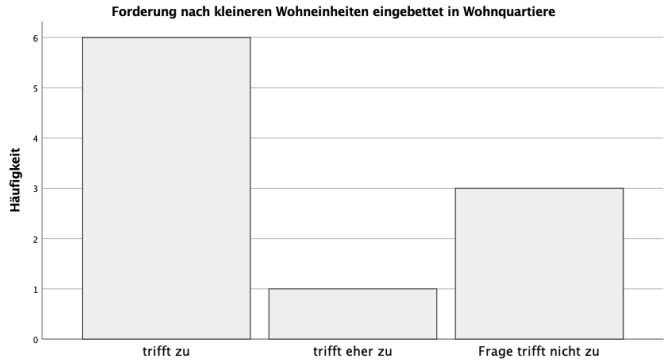


Abb. 10: Forderung nach kleineren Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere

Die Ergebnisse sind der Beurteilung der vorherigen Aussage identisch. Wieder sechs der Einrichtungsleitungen sind der Meinung, dass sie in ihrer Einrichtung bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach kleineren Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere berücksichtigen. Eine Einrichtungsleitung meint, dass dies auf die Einrichtung eher zu trifft. Bei drei Einrichtungsleitungen trifft diese Frage nicht zu, da sie keine zusätzlichen Wohnplätze erhalten haben.

Keine fixe Vorstellung zu haben, erleichtert die Realisierung der zusätzlichen Plätze.

Abb. 11: Keine fixe Vorstellung

Keine der Einrichtungen stimmt zu oder stimmt eher zu, dass keine fixe Vorstellung zu haben, die Realisierung der zusätzlichen Plätze erleichtert. Drei Einrichtungen haben die Antwortmöglichkeit teils/teils angekreuzt, zwei Einrichtungen stimmen eher nicht zu und die Hälfte, das heisst fünf Einrichtungen, stimmen nicht zu.

Das Berücksichtigen von Wissen, Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen ist hilfreich bei der Realisierung der Plätze.

Die Einrichtungsleitungen sind sich einig, dass das Berücksichtigen von Wissen, Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen hilfreich ist bei der Realisierung der zusätzlichen Plätze.

Ein strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement unterstützen die Steuerung des Realisierungsprozesses der zusätzlichen Plätze.

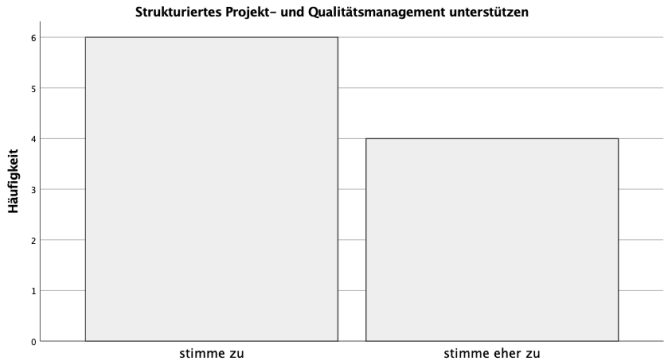


Abb. 12: Strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement

Sechs von zehn Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage, dass ein strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement die Steuerung des Realisierungsprozesses der zusätzlichen Plätze unterstützen, zu. Die restlichen vier Einrichtungsleitungen stimmen eher zu.

Das Leitbild ist handlungsleitend für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

Alle Einrichtungsleitungen sind sich einig, dass das Leitbild handlungsleitend ist für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

Der Projektauftrag/Projektplan ist ein nützliches Arbeitsinstrument zur Umsetzung der zusätzlichen Plätze.

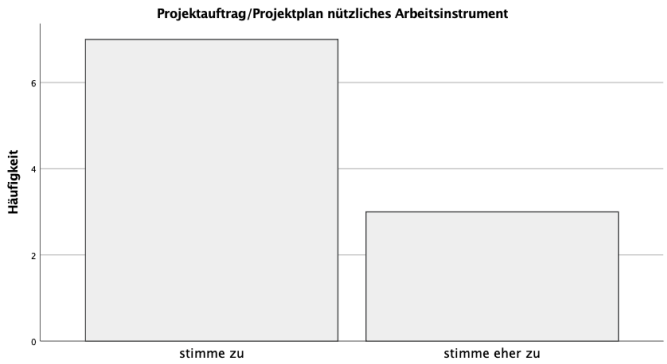


Abb. 13: Projektauftrag/Projektplan

Dem Projektauftrag/Projektplan als nützliches Arbeitsinstrument zur Umsetzung der Plätze stimmen sieben Einrichtungsleitungen zu. Die restlichen drei Einrichtungsleitungen stimmen eher zu.

Verwenden Sie in der Einrichtung zur Realisierung der zusätzlichen Plätze einen Projektauftrag/Projektplan?

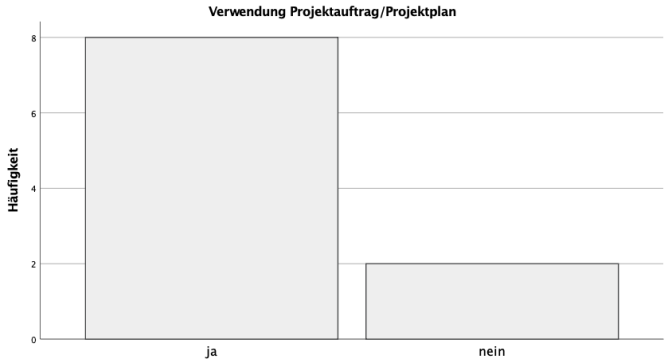


Abb. 14: Verwendung Projektauftrag/Projektplan

Für die Realisierung der zusätzlichen Plätze verwenden acht von zehn Einrichtungsleitungen einen Projektauftrag/Projektplan. Eine von den beiden Einrichtungsleitungen, die nein angekreuzt hat, ergänzte: «einfach die operativen Anpassungen planen, umsetzen, reflektieren».

Die Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und weiteren externen Rahmenbedingungen bremst den unternehmerischen Vorwärtsdrang.

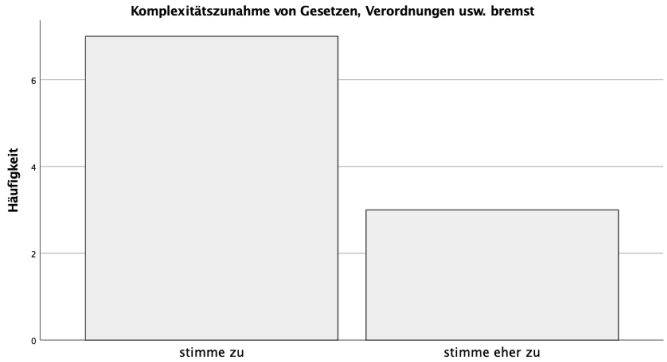


Abb. 15: Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und externen Rahmenbedingungen

Drei Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage, dass die Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und weiteren externen Rahmenbedingungen den unternehmerischen Vorwärtsdrang bremst, eher zu. Eine Einrichtungsleitung hat dazu ergänzt, dass die Antwort auf aktueller Version des Betreuungsgesetzes und -verordnung basiert. Die weiteren sieben Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage zu.

Die Realisierung der Plätze ist durch die finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons erschwert.

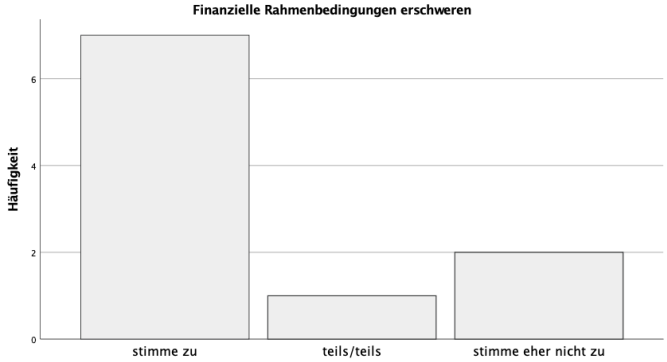


Abb. 16: Finanzielle Rahmenbedingungen

Die Ansicht, dass die finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons die Realisierung der Plätze erschwert, vertreten sieben Einrichtungsleitungen. Eine Einrichtungsleitung hat teils/teils angekreuzt und zwei Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage eher nicht zu.

Die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft hemmt den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

Abb. 17: Fehlende Akzeptanz der Gesellschaft

Eine Einrichtungsleitung ist der Meinung, dass die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft teils/teils den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze hemmt. Vier Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage eher nicht zu und die andere Hälfte, fünf Einrichtungsleitungen, stimmen der Aussage nicht zu.

7.3 Kooperation im Realisierungsprozess

Die Geschäftsleitung entscheidet, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden.

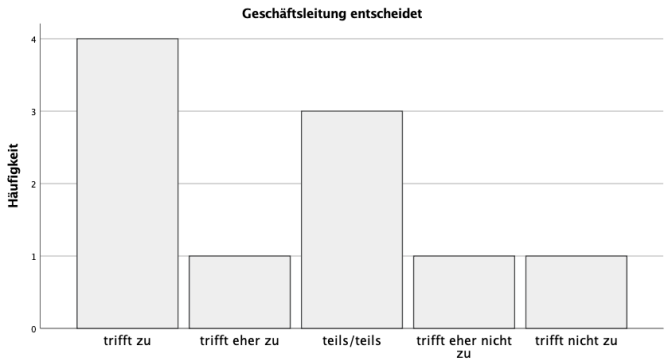


Abb. 18: Geschäftsleitung entscheidet

Bei vier Einrichtungen trifft die Aussage, dass die Geschäftsleitung entscheidet, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden, zu. Drei Einrichtungsleitungen haben teils/teils ausgewählt und die restlichen Antwortvorgaben «trifft eher zu», «trifft eher nicht zu» und «trifft nicht zu», wurden von je einer Einrichtungsleitung angekreuzt. Eine Einrichtungsleitung hat zur Antwort (trifft eher zu) hinzugefügt: «Involvierung Stiftungsrat».

Die Zusammenarbeit mit dem Departement Bildung, Kultur und Sport verläuft konstruktiv.

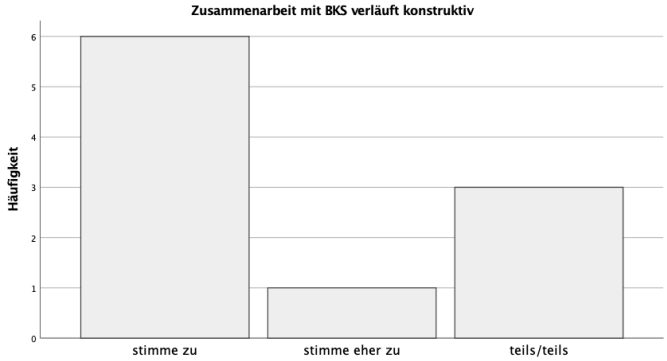


Abb. 19: Zusammenarbeit mit BKS

Sechs von zehn Einrichtungsleitungen stimmen der Aussage, dass die Zusammenarbeit mit dem Departement Bildung, Kultur und Sport konstruktiv verläuft, zu. Eine Einrichtungsleitung stimmt eher zu und die anderen drei Einrichtungsleitungen haben die Antwortmöglichkeit teils/teils ausgewählt. Eine Einrichtungsleitung meint dazu: «Die BKS-Leute sind höflich, die Administration und die Beamtensprache/der schriftliche Befehlston ist unangebracht, nicht zeitgemäss».

Die Mitarbeitenden der Einrichtung ohne Leitungsfunktion sind abhängig von der Umsetzungsphase und den geforderten Kompetenzen im Realisierungsprozess involviert.

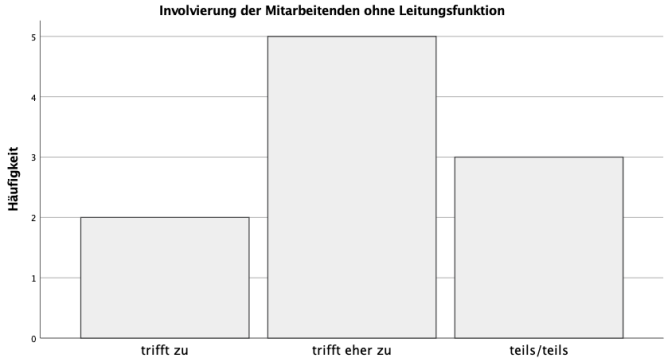


Abb. 20: Involvierung der Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion

Die Aussage, dass Mitarbeitende der Einrichtung ohne Leitungsfunktion abhängig von der Umsetzungsphase und den geforderten Kompetenzen im Realisierungsprozess involviert sind, trifft auf zwei Einrichtungen zu. Bei fünf Einrichtungen trifft die Aussage eher zu und bei drei Einrichtungen teils/teils.

Das Projektteam setzt sich aus Mitgliedern der operativen und strategischen Leitung sowie Mitarbeitenden zusammen.

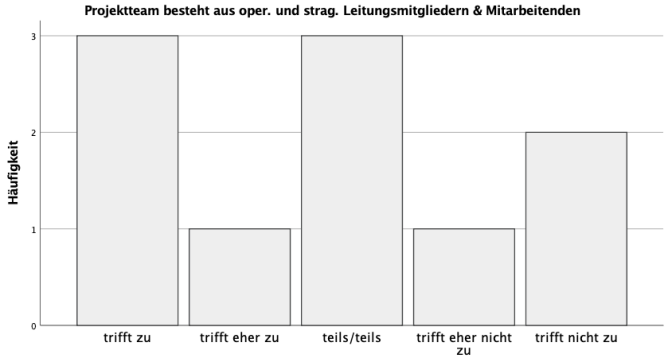


Abb. 21: Zusammenstellung des Projektteams

Bei drei Einrichtungen trifft die Aussage, dass das Projektteam sich aus Mitgliedern der operativen und strategischen Leitungen sowie Mitarbeitenden zusammensetzt, zu. Bei je einer Einrichtung trifft die Aussage eher zu oder eher nicht zu. Auf zwei Einrichtungen trifft die Aussage nicht zu. Drei Einrichtungsleitungen haben teils/teils ausgewählt, wobei eine Antwort mit «die strategische Leitung ist im Projektteam nicht vertreten» ergänzt wurde.

Die Vernetzung mit anderen Einrichtungen ist im Realisierungsprozess hilfreich, um voneinander zu lernen und dadurch Fehler zu vermeiden.

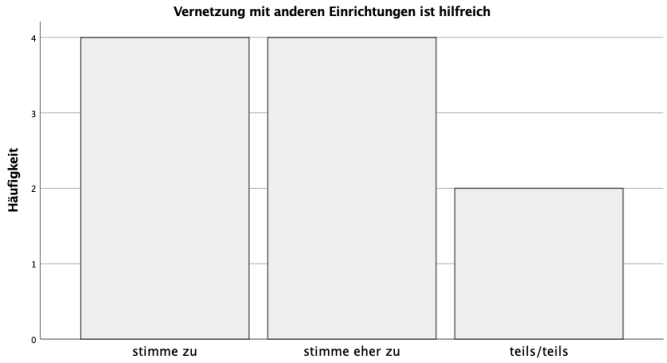


Abb. 22: Vernetzung mit anderen Einrichtungen

Je vier Einrichtungen stimmen der Aussage, dass die Vernetzung mit anderen Einrichtungen im Realisierungsprozess hilfreich ist, um voneinander zu lernen und dadurch Fehler zu vermeiden, zu und eher zu. Eine Einrichtungsleitung fügte zur Antwort (stimme zu) «ausserkantonale Einrichtungen» hinzu. Zwei Einrichtungsleitungen haben teils/teils angekreuzt.

Für die Realisierung der zusätzlichen Plätze werden die Bedürfnisse und Vorstellung bei (potentiellen) Klientinnen und Klienten von der Einrichtung eingeholt.

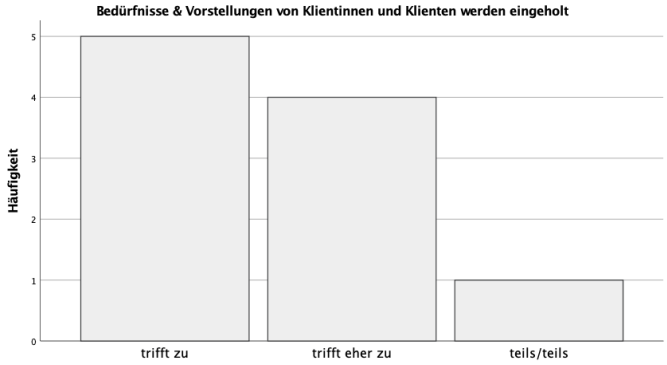


Abb. 23: Erfassung von Bedürfnissen und Vorstellungen (potentieller) Klientinnen und Klienten

Bei fünf der Einrichtungen trifft die Aussage zu, dass für die Realisierung der zusätzlichen Plätze die Bedürfnisse und Vorstellungen bei (potentiellen) Klientinnen und Klienten von der Einrichtung eingeholt werden. Eine Einrichtungsleitung hat zur Antwort (trifft zu) «regelmässige Umfragen» notiert. Bei vier Einrichtungsleitungen trifft die Aussage eher zu und bei einer Einrichtung teils/teils.

Methoden zur Erfassung der Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten

Auf die Frage, welche Methode die Einrichtung zur Erfassung der Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten verwendet, wurden von den Einrichtungsleitungen (N=10) durchschnittlich 2.3 Methoden genannt. Am häufigsten verwenden die Einrichtungen den Fragebogen (60%) als Methode, um die Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten zu erfassen. Von den zehn Einrichtungsleitungen verwendet die Hälfte (50%) das strukturierte Interview und das informelle Gespräch als Erfassungsmethoden. Lediglich eine Einrichtungsleitung (10%) hat angekreuzt, dass die Einrichtung den Workshop als Methode verwendet und drei Einrichtungen (30%) nutzen die regelmässige Besprechung. Drei Einrichtungen (30%) nennen weitere Methoden, wie das Standortgespräch, das Modell «Zukunft ist jetzt» und das Soundingboard (vgl. Anhang VI f).

Sonstige Anmerkungen zur Umfrage

Eine Einrichtungsleitung erwähnt, dass viele Menschen mit Beeinträchtigungen das Angebot der Einrichtung besuchen, weil es auf sie eher wie ein ziviles Angebot ohne Stigma wirkt. Eine weitere Einrichtungsleitung schreibt, dass sie die zusätzlichen Wohnplätze nach vertiefter Analyse und nochmaligem Gespräch mit dem BKS wieder «storniert» haben. Sie werden demnach den Bereich Wohnen nicht vergrössern, obwohl sie sich bereits

im fortgeschrittenen Prozess befanden (Investor und Bauparzelle war gefunden, Raumkonzept vorhanden, etc.).

8 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse zusammengeführt und verknüpft mit dem thematischen Bezugsrahmen diskutiert. Das Kapitel gliedert sich in die drei thematischen Blöcke, die bereits beim Fragebogen verwendet wurden: Informationen über die Einrichtung, Realisierung der zusätzlichen Plätze, Kooperation im Realisierungsprozess.

Informationen über die Einrichtung

Wie bereits in der Charakterisierung des Samples (Kapitel 4.2) dargelegt wurde, unterscheiden sich die Einrichtungen betreffend die Zielgruppe, für die sie Angebote bereitstellen. Jede Zielgruppe, von denen in der vorliegenden Arbeit ausgegangen wird, sowie eine weitere wurden in den Erhebungen genannt. Dies zeigt, dass die Einrichtungen im Kanton Aargau ihre Angebote für Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungsformen anbieten. Auffallend ist, dass bei Betrachtung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse, lediglich eine Einrichtung ihre Angebote auf die Zielgruppe von Menschen mit Suchterkrankungen ausrichtet. Dies könnte auf einen geringeren festgestellten Bedarf an Wohn- und Tagesstrukturplätzen für diese Zielgruppe, im Gegensatz zu den anderen, zurückgeführt werden. Im Hinblick auf die Plätze liegt bei den qualitativ untersuchten Einrichtungen die Anzahl zwischen fünf und achtzehn Wohnplätzen und bei den Tagesstrukturplätzen zwischen sieben und achtzehn Plätzen, wobei diese Einrichtungen sowohl Wohn- als auch Tagesstrukturplätze realisieren. Eine befragte Einrichtungsleitung hat ihm Fragebogen geschildert, dass die Einrichtung trotz fortgeschrittener Planung die zusätzlichen Wohnplätze nicht umsetzen wird. An dieser Stelle wäre es interessant weitere Hintergründe, die zu diesem Entscheid führten, zu erfahren und Kenntnis darüber zu erhalten, wie das BKS nun mit dieser doch hohen Anzahl von zu vergebenden Wohnplätzen umgeht. Inwiefern sich die Anzahl der Mitarbeitenden auf den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze auswirkt, ist nicht Bestandteil dieser Untersuchung. Aus den gewonnenen Daten geht jedoch hervor, dass die Betriebsgrössen der Einrichtungen bei Betrachtung der Anzahl von Mitarbeitenden im Bereich Erwachsene voneinander abweichen. Die Zahlen geben keine Auskunft darüber, wie viele Mitarbeitende insgesamt in den jeweiligen Einrichtungen arbeiten. Denn es gibt auch Einrichtungen die nebst ihren Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen, zusätzlich Angebote für Kinder und Jugendliche bereitstellen.

Realisierung der zusätzlichen Plätze

Die Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze erfolgt bei allen befragten und interviewten Einrichtungen mehrheitlich durch Infrastruktur mieten. Vergleichbar sind auch die Angaben, wie die Tagesstrukturplätze realisiert werden, denn diese werden vorwiegend durch das Nutzen der bestehenden Infrastruktur bereitgestellt. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Nutzen der bestehenden Infrastruktur und das Mieten von Infrastruktur als «risikoärmere Varianten» eingestuft werden, da die Einrichtungen ein Eigeninteresse am Erhalt der Einrichtung haben. Gemäss B2 streben die Einrichtungen nach Auslastung, weil sie sonst sehr schnell in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Deshalb hat der Kanton den Einrichtungen geraten Infrastrukturen zu mieten oder zu kaufen, die später auch anders genutzt werden können. Dies steht im Zusammenhang mit der Schwierigkeit, die zukünftige Entwicklung der benötigten Plätze einschätzen zu können. Zudem wird im Interview mit dem BKS erwähnt und ist auch in der Angebotsplanung unter den Stossrichtungen (vgl. Kapitel 2.5.2) formuliert, wenn immer möglich von einer Zentralisierung abzusehen und demnach auf Grossbauten zu verzichten. Damit in Verbindung steht auch die Teilrevision des Betreuungsgesetzes, die anstrebt, dass zukünftig auch ambulante Leistungen finanziert werden. Auch in den Interviews wurde bei der Frage nach Trends und zukünftige Entwicklungen der Bedarf an ambulanten Unterstützungen erwähnt. Auch entscheidende Rollen spielen bei der Frage nach der Umsetzung der Plätze durch einen Neubau die Anzahl der Plätze, der langjährige Planungshorizont, die erhöhten Kosten durch eine spezifische Zielgruppe und die Vorgaben zu Neubauten. Hinzukommt, wie aus den qualitativen Daten hervorgeht, die aktuelle Situation des Liegenschaftsmarkts sowie Einwendungen und Einsprachen gegen das Bauvorhaben, die die Realisierung der zusätzlichen Plätze erschweren.

Spannend ist, dass nur zwei Einrichtungen bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze ein neues Angebot umsetzen. Das heisst, die eine Einrichtung möchte das Wohnangebot an einem neueren Angebotsmodell ausrichten und die andere Einrichtung richtet das Angebot spezifisch auf ältere Menschen mit höherem Unterstützungsbedarf aus. Demnach könnte einerseits angenommen werden, dass die Einrichtungen bei der Erfassung von Bedürfnissen und Vorstellungen (potentieller) Klientinnen und Klienten zu den Erkenntnissen kamen, dass das bestehende Angebot den Bedürfnissen entspricht. Auf der anderen Seite besteht aber auch die Möglichkeit, dass die Einrichtungen einen «leichteren Weg» wählen, um die Wohn- und Tagesstrukturplätze zu realisieren, ohne sich mit neueren Angebotsmodellen auseinanderzusetzen. Jedoch spielen an dieser Stelle auch ganz klar die kantonalen Rahmenbedingungen wieder eine bedeutende Rolle, die die Umsetzung innovativer Angebote derzeit einschränken oder sogar verunmöglichen. Demgegenüber steht die Sichtweise des BKS, die die angestrebten Angebotsformen als un-

terschiedlich wahrnehmen. Gemäss Interviewaussagen reichen die eingereichten Angebote von einfallslos bzw. die Einrichtung will sich lediglich vergrössern, bis hin zu neueren Ansätzen. Hier stellt sich die Frage, ob eine Angebotserweiterung gewählt wurde, weil es möglicherweise mit weniger Aufwand verbunden ist als die Umsetzung eines neuen Angebotes oder ob sich durch Erhebungen von Bedürfnissen und Vorstellungen der (potentiellen) Klientinnen und Klientin tatsächlich diese Angebote als benötigt herausgestellt haben. Denn es hat sich in den Interviews zwar gezeigt, dass (potentielle) Klientinnen und Klienten im Realisierungsprozess beteiligt sind, jedoch sind sie nicht explizit als Entscheidungsträgerinnen und -träger aufgezählt worden. Ebenso liegt auf kantonaler Ebene keine Erhebung der Bedürfnisse und Vorstellungen von Menschen mit Beeinträchtigungen bezüglich der Bereiche Wohnen und Tagesstruktur vor. Damit zusammenhängend ist auch die Diskussion um die ambulanten Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen, die in ihrem eigenen Zuhause leben und oftmals die Voraussetzungen der IV nicht erfüllen. Durch die herrschenden Gesetzgebungen gibt es lediglich Wohn- und Tagesstrukturplätze und keine ambulanten Angebote. Das BKS hat diese Problematik jedoch erkannt.

Die Forderungen nach kleineren stationären Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere und nach eigenständigeren Wohnformen werden von nahezu allen Einrichtungen bei der Realisierung der zusätzlichen Plätze berücksichtigt. Einzig die Einrichtung für Menschen mit Suchterkrankungen ist der Ansicht, dass die Einbettung in Wohnquartiere sich negativ auf den Genesungsverlauf der Bewohnenden auswirken könnte. Im Vergleich zu den Einrichtungen hat B2 die Forderung nach kleineren Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartiere als Spannungsfeld aus Sicht der Einrichtungen beschrieben, vor allem in Bezug auf die Effizienz der Dienstleistungserbringung. Die Effizienz ist ein entscheidender Faktor in der sozialen Versorgung, da die Einrichtungen nicht nur Bedarfslücken schliessen wollen, sondern auch ein betriebswirtschaftliches Interesse verfolgen, wie sich in den Interviews herauskristallisiert hat. Zwei der interviewten Einrichtungsleitungen sowie das BKS erachten eine offene und flexible Grundhaltung, das bedeutet, keine fixe Vorstellung zu haben, als förderlich für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze. Im Widerspruch dazu steht das Antwortmuster der befragten Einrichtungsleitungen. Denn die Hälfte der Einrichtungsleitungen stimmt dem nicht zu, zwei stimmen eher nicht zu und drei haben sich in der Mitte bei teils/teils positioniert. Möglicherweise liegt dies daran, dass alle Einrichtungen ausser zwei angeben einen Projektauftrag/Projektplan zur Realisierung der Plätze zu verwenden und dieses Arbeitsinstrument mehrheitlich als nützlich einstufen. Demnach scheint für die Realisierung der zusätzlichen Plätze ein planmässiges, systematisches Vorgehen als bedeutungsvoll. Ebenfalls ist im Hinblick auf das Ziel der Einrichtungen nach Auslastung anzunehmen, dass sie nichts dem Zufall überlassen wollen, da sie das

finanzielle Risiko tragen. Zugleich werden von den Einrichtungsleitungen ein strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement für die Steuerung des Realisierungsprozess als unterstützend erachtet. Wie im thematischen Bezugsrahmen beschrieben wurde, sind das Projekt- und Qualitätsmanagement notwendige Managementfunktionen des Sozialmanagements, die essentiell für die Steuerung sozialer Einrichtungen sind (vgl. Kapitel 2.2).
Ausnahmslos vertreten alle Einrichtungsleitungen die Ansicht, dass das Berücksichtigen von Wissen, Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen hilfreich ist bei der Realisierung der Plätze. Daraus kann geschlossen werden, dass sich die Einrichtungen weiterentwickeln und die Bedeutung von unterschiedlichem Wissensformen, wie Erfahrungs- und Kompetenzwissen, anerkennen und für sich nutzen. Das Leitbild, das auch Bestandteil des Sozialmanagements ist (vgl. Kapitel 2.2), hat sich als handlungsleitend für den Realisierungsprozess erwiesen.
Die Einrichtungsleitungen sind mehrheitlich der Meinung, dass die Realisierung der zusätzlichen Plätze durch die finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons erschwert wird. Interessant ist bei dieser Aussage, dass eine Einrichtung teils/teils dieser Meinung ist und zwei Einrichtungen jener Aussage eher nicht zustimmen. Dies könnte mit der Einschätzung von der Zusammenarbeit mit dem BKS zusammenhängen, die von drei Einrichtungsleitungen als teils/teils konstruktiv bewertet wird. Andererseits könnte es auch sein, dass Einrichtungen mit ihren Angeboten sich im Handlungsrahmen der Vorgaben bewegen und keine innovativen Ansätze oder ambulante Leistungen anzubieten streben, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen bzw. in einem Konflikt dazu stehen. Folglich wird bei der Komplexitätszunahme an dieser Stelle die Verflechtung von der sozialen Versorgung bzw. sozialen Dienstleistungserbringung mit der Politik eindeutig erkennbar. Die Einrichtungen müssen sich einerseits bei der Umsetzung der Plätze an die Vorgaben des BKS und andererseits an Gesetzes- bzw. Verordnungsbestimmungen halten. Der Handlungsspielraum der Einrichtungen kann gemäss den Beurteilungen und Interviewaussagen der Einrichtungsleitungen als eingeschränkt, bzw. ziemlich klar eingegrenzt, erachtet werden. Eine leichte Unstimmigkeit lässt sich bei den finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons erkennen, die den Realisierungsprozess erschweren. Alle interviewten Einrichtungsleitungen erachten die Finanzen/das Budget als hinderlich bzw. herausfordernd für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze. Bei den befragten Einrichtungsleitungen gibt es zwei, die dieser Aussage eher nicht zustimmen und eine Einrichtungsleitung hat teils/teils angegeben. Dies könnte auf die finanzielle Stabilität oder Instabilität der Einrichtungen zurückgeführt werden. Aus den Interviews geht unter anderem hervor, dass die Vertragsgrundlagen mit dem Kanton ändern, in denen es um finanzielle Einschränkungen geht und die Bereitstellung von Angeboten für spezifische Zielgruppen höhere Kosten verursachen. Eindeutige Meinungsverschiedenheiten gibt es bei der Bewertung

der Aussagen, dass die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze hemmt. Von den drei interviewten Einrichtungsleitungen schätzen zwei davon die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft als hinderlichen Faktor im Realisierungsprozess ein. Hingegen die befragten Einrichtungsleitungen der Aussage teils/teils, eher nicht oder nicht zu stimmen. Womöglich kann diese abweichende Einschätzung auf die Einbettung der Einrichtung in der Gemeinde oder auf die geringe Sensibilisierung der Öffentlichkeit zurückgeführt werden, wie zum Beispiel bei Menschen mit Suchterkrankungen, die gemäss Interviewaussage, von der Bevölkerung als selbst schuld an ihrer Erkrankung erachtet werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass der Ruf der Einrichtung mit der Akzeptanz der Gesellschaft in Verbindung steht.

Kooperation im Realisierungsprozess

Vor allem den qualitativen Untersuchungsergebnissen ist zu entnehmen, dass zahlreiche Personen am Realisierungsprozess beteiligt sind. Dabei wird die Zusammenarbeit mit dem BKS von 2/3 der interviewten und befragten Einrichtungsleitungen als konstruktiv erlebt. Höchstwahrscheinlich haben individuelle Begegnungen mit dem BKS, die aus dem Fragebogen- und den Interviewdaten hervorgehen, zu einer eher negativen Bewertung der Zusammenarbeit geführt. Aus den Interviewaussagen der BKS Mitarbeitenden geht hervor, dass die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen relevant ist, da unter anderem bei der Platzvergabe Verhandlungen geführt und Absprachen getroffen werden. Dies geschieht in Form von (Einzel-)Gesprächen.

Viele der Einrichtungsleitungen sind der Meinung, dass die Vernetzung mit anderen Einrichtungen im Realisierungsprozess hilfreich ist, um voneinander zu lernen und dadurch Fehler zu vermeiden. Dargelegt wird jedoch nicht, inwiefern diese Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Einrichtungen stattfindet. Irritierend ist, dass von den interviewten Einrichtungsleitungen ein zunehmendes Konkurrenzverhalten beobachtet wird, was im Widerspruch zu den quantitativen Ergebnissen steht. An dieser Stelle wäre es spannend tiefere Einblicke in die Zusammenarbeit(-sformen) der Einrichtungen zu erhalten, da sie sich auf dem Markt als Leistungsanbietende konkurrieren (vgl. Kapitel 2.2).

Den Antworten zufolge, die in Verbindung mit Kooperationspartnerinnen und -partnern im Realisierungsprozess aus den beiden Untersuchungserhebungen hervorgehen, weisen gesamthaft betrachtet auf eine auf Kooperation angelegte Vorgehensweise hin. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle im Prozess beteiligten Personen/Gruppen auch Entscheidungsträgerinnen und -träger sind. Denn in den Interviews wurde aufgedeckt, dass vorwiegend die Mitglieder der Geschäftsleitung entscheiden, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden. Phasenweise, das heisst, wenn es um einen Beschluss geht, ist der

Stiftungsrat ebenfalls involviert. Die Antworten der befragten Einrichtungsleitungen gehen dazu auseinander. Nur vier geben an, dass die Geschäftsleitung darüber entscheidet, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden. Differenzen lassen sich auch erkennen bei der Zusammensetzung des Projektteams durch Mitglieder der operativen und strategischen Leitung sowie Mitarbeitenden. Diese Uneinigkeit könnte darauf hinweisen, dass einerseits die Einrichtungen jeweils die Entscheidungskompetenzen unterschiedlich zuteilen und andererseits die Konstellation des Projektteams verschieden ist oder auch phasenweise immer wieder neu zusammengestellt wird, wie dies von einer interviewten Einrichtungsleitung genannt wurde. Ein Hinweis für eine Zusammenstellung der Projektgruppe je nach Phase des Realisierungsprozesses könnten die Antworten der befragten Einrichtungsleitungen in Bezug auf die Involvierung von Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion abhängig von der Umsetzungsphase und den geforderten Kompetenzen im Realisierungsprozess sein. Denn die Einrichtungsleitungen stimmen dieser Aussage mehrheitlich zu.

Gemäss B2 ist eine Vielfalt an Angeboten notwendig, um den vielfältigen Bedürfnissen der Klientel gerecht zu werden und echte Wahlmöglichkeiten anbieten zu können. Alle Einrichtungsleitungen geben an, dass die Einrichtung für die Realisierung der zusätzlichen Plätze die Bedürfnisse und Vorstellungen bei (potentiellen) Klientinnen und Klienten einholt. Dazu verwenden die Einrichtungen durchschnittlich zwei Methoden, um die Bedürfnisse der (potentiellen) Klientinnen und Klienten zu erfassen. Am häufigsten wird der Fragebogen als Erhebungsmethode bzw. als Erhebungsinstrument verwendet. Interessanterweise hat keine der befragten Einrichtungsleitungen, obwohl weitere Methoden aufgeführt wurden, die Zusammenarbeit mit weiteren Akteurinnen und Akteuren genannt. Denn bei den interviewten Einrichtungsleitungen wurde mehrmals die Zusammenarbeit mit Sozialdiensten, Angehörigen, Hochschulen usw. genannt. Unklar an dieser Stelle ist, ob die Einrichtungen jeweils nur eine Erhebung in Bezug auf die Zufriedenheit der bestehenden Klientel mit dem aktuellen Angebot durchführen oder ob sie die Klientel tatsächlich bei der Angebotsentwicklung miteinbeziehen. Ebenso erlauben die Daten keine Rückschlüsse in Bezug auf die Qualität der Erhebung(-sinstrumente) zu. Ferner bleibt durch die Ergebnisse offen, inwiefern die erhobenen Daten zu den Bedürfnissen und Vorstellungen der Klientel von den Einrichtungen bei der Realisierung der zusätzlichen Plätze gewichtet werden.

9 Schlussfolgerungen

Im letzten Kapitel werden die Forschungsfrage und deren Unterfragen zusammenfassend beantwortet und aus den Untersuchungsergebnissen, dem thematischen Bezugsrahmen

und dem Forschungsstand werden Schlussfolgerungen gezogen. Im Weiteren werden Limitationen der vorliegenden Untersuchung dargelegt sowie weiterführende Fragen thematisiert.

9.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Im Fokus der Untersuchung standen Einrichtungsleitungen als Leistungserbringende sowie zwei Mitarbeitende stellvertretend für das BKS als Leistungsbeschaffer, die Dienstleistungsangebote für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau bereitstellen. Dabei zielte die Untersuchung auf die Bearbeitung folgender übergeordneter Forschungsfrage ab:

Wie realisieren soziale Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze?

Die Realisierung der zusätzlichen Plätze durch die sozialen Einrichtungen mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen im Kanton Aargau ist durch Vielschichtigkeit und Komplexität geprägt. Einerseits stehen die Einrichtungen vor Herausforderungen, die den Prozess erschweren, aber andererseits gibt es auch Faktoren, die den Prozess erleichtern. Jedoch sehen sich nicht alle Einrichtungen mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert. Dabei spielen unter anderem die Zielgruppe, sowie möglicherweise die finanzielle Lage der Einrichtungen eine Rolle. Die Einrichtungsleitungen stehen in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des BKS bzw. den Verordnungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, ihrer finanziellen betriebswirtschaftlichen Lage sowie den Bedürfnissen und Vorstellungen der Klientinnen und Klienten. Die sozialen Einrichtungen setzen im Rahmen der Angebotsplanung eine unterschiedliche Anzahl von Wohn- und/oder Tagesstrukturplätze um. Dabei wird jeweils fast zu 100% zur Realisierung der zusätzlichen Plätze das bestehende Angebot ausgebaut. Im Realisierungsprozess kooperieren die Einrichtungen mit dem BKS, involvieren Mitarbeitende und erfassen die Bedürfnisse und Vorstellung von (potentiellen) Klientinnen und Klienten mittels verschiedenster Methoden. Nachfolgend werden die Unterfragen einzeln nochmals aufgeführt und beantwortet.

Weshalb hat das BKS die zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze ausgeschrieben?

Die Realisierung der zusätzlichen Plätze ist abhängig vom Kanton. Das heisst, der Kanton, konkreter das Departement Bildung, Kultur und Sport (Abteilung Sonderschulung,

Heime, Werkstätten) des Kantons Aargau, ist seit dem Inkrafttreten der NFA zuständig für die Planung, Steuerung und Finanzierung der sozialen Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen. Der kantonale Auftrag ist im Bundesgesetz IFEG definiert und besagt, dass jeder Kanton für Menschen mit Beeinträchtigungen, die in ihrem Kanton Wohnsitz haben, Angebote bereitzustellen hat, die den Bedürfnissen entsprechend angemessen sind (vgl. Art. 2 IFEG). Aus der Bedarfsprognose im Kanton Aargau im Bereich Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen ging aufgrund der demografischen Entwicklungen in den Einrichtungen hervor, dass in den nächsten fünf Jahren die Nachfrage nach Wohn- sowie Tagesstrukturplätzen geschätzt um 25-30 Personen pro Jahr steigen wird (Total 136 Personen) (vgl. B,S,S. 2016: 53). Deshalb hat das BKS die Leistungsbeschaffung für die Jahre 2019-2022 initiiert und in der Angebotsplanung 2019-2022 konkretisiert, um die Versorgungslücken zu schliessen.

Wie erfolgte die Vergabe der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze an die Einrichtungen?

Ausschlaggebend waren für den Kanton sogenannte harte Kriterien, wie der Preis, sowie weiche Kriterien, wie beispielsweise die Einbettung des Angebots in die Strategie der Einrichtung oder die Berücksichtigung der Stossrichtungen, die in der Angebotsplanung 2019-2022 formuliert sind (vgl. Tabelle 1). Ein weiteres zentrales Kriterium war der Standort, weil die Nordhälfte im Gegensatz zur Südhälfte unterversorgt ist. Das BKS führte Gespräche mit allen Einrichtungen, die Angebote eingereicht haben. Diejenigen, die die Muss-Kriterien nicht erfüllten, wurden bereits an dieser Stelle aus dem Verfahren ausgeschlossen.

Wie wird die Berücksichtigung/Umsetzung des Auftrags, der Ziele, Stossrichtungen und der Entwicklungsschwerpunkte der Angebotsplanung 2019-2022 von Seiten der Einrichtungen durch das BKS kontrolliert?

In der Angebotsplanung sind der Auftrag, die Ziele Stossrichtungen sowie Entwicklungsschwerpunkte beschrieben (vgl. Tabelle 1). Der Auftrag, der in der Angebotsformulierung aufgeführt ist, ergibt sich aus dem Betreuungsgesetz (Art. 1). Bei den Zielen, die sich auf die Wirkung von Leistungsbezügerinnen und -bezüger beziehen, wurden die Vorgaben der UN-BRK sowie des BehiG einbezogen. Die Stossrichtungen verweisen darauf, wie die Angebotsgestaltung erfolgen soll (vgl. BKS 2017: 4). Die Kontrolle der Entwicklungsschwerpunkte und der Ziele unterliegt der Sektion Aufsicht. Der Aufsichtsprozess ist laufend und besteht aus einer jährlichen qualitativen und quantitativen Berichterstattung sowie aus Aufsichtsbesuchen und externen Evaluationen. Zudem findet ein regelmässiger Austausch zwischen den Einrichtungen und dem BKS statt. Schwierigkeiten im Aufsichts-

prozess stellen die Leistungsbemessung sowie auch die Messung der Integrationsleistung dar, da der Kanton diese nicht systematisiert hat.

Weshalb haben die sozialen Einrichtungen eine Offerte beim BKS für zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze eingereicht?

Nach der Ausschreibung der Plätze hatten die Einrichtungen rund vier Monate Zeit, um ihre Offerte beim BKS einzureichen. Die Gründe für die Offert-Einreichung vonseiten der Einrichtungen sind vielzählig. Unter anderem wurden als Gründe die Schliessung der Angebots- und Bedarfslücken, die strategische Planung oder bestehende Wartelisten genannt (vgl. Tabelle 4). Aus der quantitativen Untersuchung liegen zu den Gründen zur Offert-Einreichung keine Antworten vor, da die Erstellung der Offerte, dem Verständnis der vorliegenden Arbeit zufolge, vor dem Realisierungsprozess angesiedelt ist.

Welche hinderlichen und förderlichen Faktoren begegnen den sozialen Einrichtungen im Realisierungsprozess der zusätzlichen Wohn-und Tagesstrukturplätze?

Anhand der Untersuchungsergebnisse konnten förderliche Faktoren im Realisierungsprozess ermittelt werden. Herauskristallisiert hat sich ganz klar bei allen Einrichtungsleitungen, dass das Berücksichtigen von Wissen, Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen hilfreich bei der Realisierung der zusätzlichen Plätze ist. Von den Einrichtungsleitungen wird zur Steuerung des Realisierungsprozesses der zusätzlichen Plätze ein strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement als unterstützend erachtet. Obwohl die qualitativen Daten aufzeigen, dass die Denkweise, keine fixe Vorstellung zu haben, den Realisierungsprozess erleichtert, lässt sich dies durch die befragten Einrichtungsleitungen nicht bestätigen. Aus der Perspektive der Einrichtungsleitungen wird der Realisierungsprozess eindeutig durch die Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und weiteren externen Rahmenbedingungen erschwert, weil damit der unternehmerische Vorwärtsdrang gebremst wird. Zu den hinderlichen Faktoren im Realisierungsprozess zählen auch die finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons. Die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft mit hemmender Wirkung auf den Realisierungsprozess trifft nicht für alle Einrichtungen zu.

Wie werden der Auftrag, die Ziele, Stossrichtungen und Entwicklungsschwerpunkte der Angebotsplanung 2019-2022 berücksichtigt bzw. umgesetzt?

Im Laufe des Forschungsprozesses wurde der Fokus auf die in der Angebotsplanung formulierten Forderungen eingegrenzt, da sich diese direkt auf den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze durch die Einrichtungen beziehen. Alle Einrichtungsleitungen geben an, dass die Einrichtung einerseits die Forderung nach kleineren Einheiten, eingebet-

tet in Wohnquartiere, und andererseits die Forderung nach eigenständigeren Wohnformen bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze berücksichtigen.

Welche Personen und/oder Gruppen sind im Realisierungsprozess der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze involviert?

Die Analyse der qualitativen Daten hat gezeigt, dass unzählige interne sowie externe Personen und/oder Gruppen, wenn auch nur phasenweise, im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze durch die Einrichtungen involviert sind. Die Einrichtungen stehen während der Realisierung im Kontakt mit dem BKS und sind zum Teil in sogenannten Resonanzgruppen vertreten. Als interne Personen/Gruppen, die im Realisierungsprozess beteiligt sind, werden der Stiftungsrat sowie oftmals auch Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion genannt. Jedoch steht Beteiligung der Mitarbeitenden in Abhängigkeit mit der Umsetzungsphase und den geforderten Kompetenzen im Realisierungsprozess. Hinsichtlich der Zusammensetzung des Projektteams lassen sich keine eindeutigen Schlüsse ziehen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die (potentiellen) Klientinnen und Klienten insofern im Realisierungsprozess beteiligt sind, indem die Einrichtungen anhand von verschiedensten Methoden, wie dem Fragenbogen oder dem strukturierten Interview, ihre Bedürfnisse und Vorstellungen erheben.

Welche Erwartungen richten die involvierten Personen und/oder Gruppen an die sozialen Einrichtungen?

Zu dieser Frage liegen nur vereinzelte Aussagen von einer interviewten Einrichtungsleitung vor. Durch die Analyse der qualitativen Ergebnisse, bzw. schon nach den ersten zwei Interviews, wurde festgestellt, dass unzählige Akteurinnen und Akteure im Realisierungsprozess beteiligt sind. Für die Beantwortung dieser Frage müssten weitere Einrichtungsleitungen befragt werden und der Untersuchungsfokus auf die involvierten Personen und/oder Gruppen gerichtet werden.

Wie erfolgen Entscheidungen im Realisierungsprozess?

Im Forschungsprozess wurde der Fokus dieser Unterfrage eingegrenzt auf die Entscheidungsmacht der Geschäftsleitung, da in den qualitativen Ergebnissen ersichtlich wurde, dass die Geschäftsleitung darüber entscheidet, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden. Das Resultat der quantitativen Untersuchung zeigt auf, dass diese Vorgehensweise nicht auf alle Einrichtungen zutrifft, sondern sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Um mehr über die gemischten Antworten der Einrichtungsleitungen zu erfahren, ist eine vertiefte Analyse sinnvoll.

Welches Wissen setzen die sozialen Einrichtungen im Realisierungsprozess ein?

Diese Unterfrage wurde aufgrund der sehr offenen Formulierung im Interviewleitfaden konkretisiert. Es wurde spezifisch danach gefragt, ob die Einrichtungen zur Realisierung der zusätzlichen Plätze ein Modell oder einen Handlungsplan verwenden, und wenn ja, welches/welchen. Die qualitative Untersuchung zeigt, dass die Einrichtungen einen Projektauftrag/Projektplan verwenden und diesen als nützliches Arbeitsinstrument einschätzen. Zusätzlich wurde im Realisierungsprozess das Leitbild als handlungsleitend identifiziert. Die Resultate der quantitativen Ergebnisse stimmen mit diesen Auffassungen überein. Ausserdem zeigt die vorliegende Untersuchung, dass fast alle Einrichtungen einen Projektauftrag/Projektplan für die Realisierung der zusätzlichen Plätze verwenden. Um konkretere Aussagen über verwendetes Wissen in den Einrichtungen vornehmen zu können, sind weitere Untersuchungen nötig.

9.2 Limitationen

Die Master Thesis weist Limitationen auf, die sich durch die Forschungsfrage, das methodische Vorgehen sowie die Ergebnisse erkenntlich zeigen. Die Reichweite der Ergebnisse begrenzt sich auf die Aussagen der interviewten und befragten Einrichtungsleitungen von sozialen Einrichtungen im Kanton Aargau mit Angeboten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen. Eine Generalisierung der Ergebnisse kann demnach nur beschränkt auf das vorliegende Sampling sowie auf die herausgearbeiteten relevanten Aspekte im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze im Rahmen der Angebotsplanung 2019-2022 vorgenommen werden. Durch die Themenbreite konnten nur einige Aspekte tiefergehend diskutiert werden. Dadurch, dass die Fragestellung sehr offen formuliert ist, wurde mit der quantitativen Erhebung eine Eingrenzung bzw. eine Fokussierung, der aus den Interviews hervorgehenden relevanten Aspekte, angestrebt. Dementsprechend konnte lediglich ein Teil der ermittelten Sachverhalte aus den qualitativen Ergebnissen durch die Fragebogenerhebung, um die erhobene Grundstruktur zu vertiefen, bestätigt sowie unterschiedliche Sichtweisen und Vorgehensweisen der Einrichtungsleitungen festgestellt werden. Im Allgemeinen liefert die Untersuchung dennoch aufschlussreiche Erkenntnisse und schafft einen Gesamtüberblick über die Realisierungsprozesse der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze im Kanton Aargau durch soziale Einrichtungen und hat dadurch Grundlagenwissen erarbeitet, das aber nicht als abschliessend zu betrachten ist. Die erhobene Wissensgrundlage kann somit als Ausgangspunkt für weitere Forschungsarbeiten dienen. Für eine gesamtheitliche Erfassung von allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren im Realisierungsprozess ist es notwendig, unter anderem die Perspektive von Menschen mit Beeinträchtigungen oder auch Mitarbeitenden der Einrichtungen zu erfassen.

Damit könnten beispielweise die Aussagen über den Einbezug der (potentiellen) Klientinnen und Klienten sowie Mitarbeitenden im Realisierungsprozess überprüft bzw. ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen erhoben werden.
Bei der Transkription der Interviews wurde zudem deutlich, dass der Erzählfokus sich mehr auf die Realisierung der Wohnplätze orientierte. Explizite Aussagen, die nur den Realisierungsprozess der Tagesstrukturplätze betreffen, sind weniger vorhanden. Dies hängt möglicherweise mit der breit formulierten Forschungsfrage zusammen und auch die untergeordneten Fragestellungen öffnen nochmals neue thematische Felder, anstatt die Forschungsfrage klar einzugrenzen. Es hat sich aber im Forschungsprozess herausgestellt, dass diese erhobenen Themen mehrheitlich von zentraler Bedeutung für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze sind. Dennoch müssten zwingend weitere Untersuchungen durchgeführt werden, um spezifische und vertiefte Erkenntnisse, wie zum Beispiel über Entscheidungsprozesse der Einrichtungen im Realisierungsprozess oder über die Erwartungen, die beteiligte Personen/Gruppen im Realisierungsprozess an die Einstellungen richten, zu erhalten.

9.3 Ausblick und weiterführende Fragen

Die vorliegende Arbeit leistete durch die Erarbeitung von Grundlagenwissen über die Vorgehensweisen von sozialen Einrichtungen zur Realisierung zusätzlicher Wohn- und Tagesstrukturplätze einen Beitrag zu einem wichtigen Themenbereich und kann als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen dienen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass zahlreiche Faktoren, wie die Gesetzesvorgaben der Sozialpolitik, die finanzielle Situation des Kantons oder auch die Bedarfslage einen erheblichen Einfluss auf den Realisierungsprozess haben. Folglich kann der Realisierungsprozess von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen nicht ohne die vielfältigen Einflussfaktoren betrachtet/gedacht werden. Für die Erstellung und Umsetzung der Angebotsplanung bzw. der zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätze ist die Kenntnis über Bedürfnisse und Vorstellungen von Menschen mit Beeinträchtigungen notwendig, jedoch sind solche Daten gesamtschweizerisch sowie auch vielfach auf kantonaler Ebene nicht vorhanden. Durch die Untersuchungsergebnisse konnte festgestellt werden, dass Bedürfnisse und Vorstellungen (potentieller) Klientinnen und Klienten zwar eingeholt werden, jedoch erfolgt dies in Eigenregie auf der einen Seite durch das BKS und auf der anderen Seite durch die Einrichtungen. Es gibt keine systematische Gesamterfassung auf Kantonsebene, wie dies beim Kanton Zug erstmalig durchgeführt wurde. Zusammenhängend mit den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung wäre spannend, zu ergründen, ob Menschen mit Beeinträchtigungen bereits bei der Entwicklung von Ideen, wie die zusätzlichen Plätze realisiert wer-

den sollen, beteiligt sind, oder erst bei einer bereits bestehenden Idee. Die Autorin erachtet als eine wichtige Schlussfolgerung der Untersuchung, dass Professionelle der Sozialen Arbeit sich für die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen im Realisierungsprozess durch die Entwicklung geeigneter Instrumente zur Kooperation sowie zur Datenerhebung und dem Initiieren von adäquaten Zusammenarbeitsformen einsetzen sollen. Vor dem Hintergrund der UN-BRK wäre es auf der Seite des Kantons wertvoll, wenn bei der Platzvergabe die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze als Kriterium eingeführt werden würde oder sie schon vorher, im Prozess der Platzvergabe, ihre Stimme einbringen könnten. Denn gemäss der aktuellen Vergabepraxis, die in Kapitel 5.4 beschrieben wurde, scheint dies keine Rolle zu spielen oder wurde zumindest nicht erwähnt.

Durch die Untersuchungsergebnisse wird erkenntlich, dass die Einrichtungsleitungen sich in einem Spannungsfeld zwischen der Ausrichtung an den Bedürfnissen und Vorstellungen (potentieller) Klientinnen und Klienten, den Vorgaben des Kantons sowie dem betriebswirtschaftlichen Interesse der Einrichtungen befinden. Weiter könnte in diesem Zusammenhang untersucht werden, ob sich Unterschiede in der Vorgehensweise zur Realisierung der zusätzlichen Plätze feststellen lassen, wenn die Einrichtungsleitung über eine Ausbildung in Sozialer Arbeit verfügt und wie die Zusammenarbeit gestaltet werden müsste, damit alle Akteurinnen und Akteure (BKS, Einrichtungen, erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen) gleichberechtigt an der Planung und Realisierung von bedürfnis- und bedarfsorientierten Angeboten teilhaben können. Interessant wäre dabei auch den Wettbewerb unter den Einrichtungen, der aus dem thematischen Bezugsrahmen hervorgeht und sich in der beschriebenen Konkurrenzsituation unter den sozialen Einrichtungen in den qualitativen Ergebnissen zeigt, vertiefter zu analysieren. Da gemäss den quantitativen Ergebnissen die Vernetzung mit anderen Einrichtungen im Realisierungsprozess mehrheitlich als hilfreich erachtet wird. Damit verknüpft ist die Planwirtschaft und der sogenannte Quasimarkt, die Menschen mit Beeinträchtigungen in ihrer Wahlfreiheit einschränken. In einer Interviewaussage von B2 wird dies nochmals deutlich: «Alle reden im Namen von Menschen mit Beeinträchtigungen.» Nach Meinung der Autorin geht als weitere wichtige Schlussfolgerung aus der Untersuchung hervor, dass sich die Soziale Arbeit mit der Aufgabe, benachteiligte Menschen zu unterstützen, und dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit, sich aktiv in die Realisierungsprozesse zusätzlicher Wohn- und Tagesstrukturplätze mit ihrem fachspezifischen Wissen einbringen sollte, um bedürfnisorientierte Angebote bereitzustellen.

10 Quellenangaben

10.1 Literatur

Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès/Wüthrich, Bernadette (2015). Sozialmanagerinnen und Sozialmanager und ihre Rolle bei der Gestaltung sozialer Versorgung. In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 433-453.

Bauer, Elisabeth/Sander, Gudrun (2008). Strategie als Erfolgsquelle für soziale Organisationen. Eine empirische Untersuchung der strategiebezogenen Lernprozesse. In: SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 40. Jg. (9). S. 44-46.

Christen, Nathalie (2018). Stand der Dinge. Eine Zwischenbilanz des Bundes, zwei Jahre nach Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention. In: SozialAkutell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 50. Jg. (3). S. 16-17.

Dittmann, Jörg/Tappert, Simone (2015). Sozialplanung und die Rolle der Sozialen Arbeit am Beispiel der Region Basel. Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 213-219.

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hg.) (2007). Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA. Bern: EFD.

Fritze, Agnès/Amstutz, Jeremias/Wüthrich, Bernadette (2015). Einleitung. In: In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 17-20.

Gehrig, Ramona (2018). Die Schweiz behindert. Zwei Jahre nach Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention: der Schattenbericht von Inclusion Handicap. In: SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 50 Jg. (3). S. 18-19.

Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferich, Cornelia (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 559-574.

Hilber, Kathrin (2009). Ansätze zu einer neuen Behindertenpolitik der Kantone. In: CURAVIVA Schweiz/INSOS Schweiz (Hg.). Leistungserfassung sozialer Einrichtungen. Subjektbezogene Instrumente für Menschen mit Behinderung. Ottenbach: Schneider. S. 17-19.

Horcher, Georg (2008). Sozialplanung. In: Maelicke, Bernd (Hg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft. S. 934-935.

Kelle, Udo (2014). Mixed Methods. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 153-166.

Keller, Dominik (2018). Neue Menschenrechte. Entstehung und Inhalt der UN-Behindertenrechtskonvention. In: SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 50 Jg. (3). S. 12-15.

Kirchhofer, Roger/Laib, Andreas/Stremlow, Jürgen/Uebelhart, Beat (2015). Auswirkungen der Föderalismusreform «Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen» (NFA) auf den Sozialsektor. Reflexionen am Beispiel der stationären Behindertenhilfe. In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 271-278.

Knecht, Donat (2019). Anwendungsbeispiele. Übergabe der Behindertenhilfe vom Bund an den Kanton Zug. In: Stremlow, Jürgen/Riedweg, Werner/Bürgisser, Herbert (Hg.). Gestaltung sozialer Versorgung. Ein Planungs- und Steuerungsmodell. Wiesbaden: Springer VS. S. 125-136.

Kolhoff, Ludger (2012). Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In: Bieker, Rudolf/Vomberg, Edeltraud (Hg.). Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. S. 11-33.

Kuckartz, Udo (2014). Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, Udo (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2017). Datenanalyse in der Mixed-Methods-Forschung. Strategien der Integration von qualitativen und quantitativen Daten und Ergebnissen. In: Baur, Nina/Kelle, Udo/Kuckartz, Udo (Hg.). Mixed Methods. Wiesbaden: Springer VS. S. 157-183.

Mattes, Christoph/Hafen, Martin (2015). Versorgung gestalten. In: SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 47 Jg. (4). S. 11.

Merchel, Joachim (2009). Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim/München: Juventa Verlag.

Merchel, Joachim (2015). Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Micheel, Heinz-Günter (2010). Quantitative empirische Sozialforschung. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 441-471.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35-60.

Porst, Rolf (2014). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Raithel, Jürgen (2008). Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schellberg, Klaus (2013). Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (und der Sozialen Arbeit). In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Grundwald, Klaus/Schellberg, Klaus/Schwarz, Gotthart/Wendt, Wolf Rainer (Hg.). Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 117-156.

Schneider, Jürg/Minnig, Christoph/Freiburghaus, Markus (2007). Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag.

Schneider, Ulrike/Pennerstorfer, Astrid (2014). Der Markt für soziale Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli/Grunwald, Klaus/Maelicke, Bernd (Hg.). Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 157-183.

Stremlow, Jürgen/Riedweg, Werner/Bürgisser, Herbert (Hg.) (2019). Gestaltung sozialer Versorgung. Ein Planungs- und Steuerungsmodell. Wiesbaden: Springer VS.

Strübing, Jörg (2014). Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Sutter, Stefan/Schneider, Bernhard (2009). In: CURAVIVA Schweiz/INSOS Schweiz (Hg.). Leistungserfassung sozialer Einrichtungen. Subjektbezogene Instrumente für Menschen mit Behinderung. Ottenbach: Schneider.

Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (2015). Social Policy Making. In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 65-88.

Vatter, Adrian (2018). Das politische System der Schweiz. 3., durchgesehene Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Wendt, Wolf Rainer (Hg.) (2011). Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg: ZIEL.

Wendt, Wolf Rainer (2013). Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Grundwald, Klaus/Schellberg, Klaus/Schwarz, Gotthart/Wendt, Wolf Rainer (Hg.). Grundlagen des Managements der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft. S. 11-34.

Widmer, Matthias/Oberholzer, Daniel (2015). Subjekt- und teilhabebezogene Gestaltung der Behindertenhilfe. In: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnès (Hg.). Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS. S. 239-242.

Zängl, Peter (2012). Sozialmanagement als Ergebnis und Produzent Sozialer Innovation. In: Wöhrle, Armin (Hg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte. 1. Auflage. Augsburg: ZIEL. S. 36-52.

10.2 Elektronische Medien

AvenirSocial - Professionelle Soziale Arbeit Schweiz. (Hg.) (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. URL: https://www.vbbrb.ch/files/files_vbbrb/publikationen/av_berufskodex_soziale_arbeit_2060000_geschuetzt.pdf [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung (2016). Bedarfsprognose Kanton Aargau im Bereich Einrichtungen für erwachsene Menschen mit einer Behinderung. Schlussbericht. Basel: B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. URL: https://www.ag.ch/de/bks/sonderschulen_behindertenbetreuung/fuer_einrichtungen/fuer_einrichtungen.jsp [Zugriffsdatum mit Login für Extranet: 05.10.2018].

Bundesamt für Statistik (BFS)(2017). Menschen mit Behinderungen. URL: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/behinderungen.html [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen. (Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG) vom 13. Dezember 2002. (Stand am 1. Januar 2017). URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20002658/index.html [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) vom 6. Oktober 2006. (Stand am 1. Januar 2017).
URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20051694/index.html [Zugriffsdatum: 02.06.2019].

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) vom 18. April 1999. (Stand am 23. September 2018).
URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html [Zugriffsdatum: 02.06.2019].

CURAVIVA Schweiz/INSOS Schweiz (Hg.) (2016). Positionspapier zur kantonalen Bedarfsplanung und Leistungsfinanzierung in Institutionen für Menschen mit Behinderung. URL: https://www.insos.ch/assets/Downloads/Positionspapier-zur-kantonalen-Bedarfsplanung-und-Leistungsfinanzierung-2.pdf [Zugriffsdatum: 23.06.2019].

Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS). Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten. Kanton Aargau (2017). Angebotsplanung 2019-2022 vom 19.07.2019. URL: https://www.ag.ch/de/bks/sonderschulen_behindertenbetreuung/fuer_einrichtungen/fuer_einrichtungen.jsp [Zugriffsdatum mit Login für Extranet: 05.10.2018].

Departement Bildung, Kultur Sport (BKS). Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten. Kanton Aargau (2018). Rundschreiben 1/2018 vom 28. März 2018. URL: https://www.ag.ch/de/bks/sonderschulen_behindertenbetreuung/fuer_einrichtungen/fuer_einrichtungen.jsp [Zugriffsdatum mit Login für Extranet: 05.10.2019].

Departement Gesundheit und Soziales (2012). Sozialbericht des Kantons Aargau. URL: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dgs/dokumente_4/ueber_uns_8/dossiersprojekte/sopla/Sozialbericht_Kanton_Aargau1.pdf [Zugriffsdatum: 22.06.2019].

Detreköy, Claus/Steiner, Elisabeth/Zürcher, Thomas (2016). In: Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (Hg). Behindertenpolitik im Kanton Bern 2016. Bericht des Regierungsrates an den Grossen Rat. URL: https://www.participa.ch/fileadmin/user_upload/Behindertenbericht_Kanton_Bern_2016_D.pdf [Zugriffsdatum: 06.06.2018].

Direktion des Innern Sozialamt (2019). Leistungen für erwachsene Menschen mit Behinderung. Bedarfsanalyse und Angebotsplanung des Kantons Zug für die Periode 2020-2022. URL: https://www.zg.ch/behoerden/direktion-des-innern/kantonales-sozialamt/abteilung-soziale-einrichtungen/downloads/bedarfsanalyse-und-angebotsplanung-2014-2016-kurzfassung/view [Zugriffsdatum: 07.05.2019].

Eidgenössisches Departement des Innern (o.J.). Übereinkommen der UNO über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. URL: https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/recht/international0/uebereinkommen-der-uno-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinde.html [Zugriffsdatum: 07.06.2019].

Eidgenössisches Departement des Innern EDI (2017.) Bericht zur Entwicklung der Behindertenpolitik. URL: https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/politique-nationale-du-handicap.html [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

Gesetz über die Einrichtungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen (Betreuungsgesetz). Kanton Aargau. Vom 02.05.2006. (Stand 31.12.2017). URL: https://www.ag.ch/de/bks/sonderschulen_behindertenbetreuung/sonderschulen_behindertenbetreuung.jsp [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

Inclusion Handicap (Hg.) (2017). Schattenbericht. Bericht der Zivilgesellschaft anlässlich des ersten Staatenberichtsverfahrens vor dem UN-Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen. URL: https://www.procap.ch/fileadmin/user_upload/customers/redesign_procap/Aktuell/News/NewsTexte_2017/170829_d_UnoBRK_Schattenbericht_158_Seiten.pdf [Zugriffsdatum: 21.06.2019].

Kanton Aargau (o.J.) Gesetz über die Einrichtungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen (Betreuungsgesetz). URL: https://www.ag.ch/de/aktuelles/anhoerungen_vernehmlassungen_2/archivierte_anhoerungen/archivierte_anhoerungen_detail/archivierte_anhoerungen_details_2_119190.jsp [Zugriffsdatum: 08.06.2019].

Regierungsrat des Kantons Aargau (2010). Behindertenkonzept des Kantons Aargau. Vom Bundesrat genehmigt am 17. Dezember 2010. URL: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/bks/dokumente_1/sonderschulen_behindertenbetreuung/BKSSHW_behindertenkonzept_KTAG.pdf [Zugriffsdatum: 09.06.2019].

Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) vom 10. Dezember 1907. (Stand am 1. Januar 2019). URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19070042/index.html [Zugriffsdatum: 07.06.2019].

Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung (UN-Behindertenrechtskonvention, UN-BRK) vom 15. Mai 2014. (Stand am 3. Juni 2019) URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20122488/index.html [Zugriffsdatum: 07.06.2019].

Anhang

Anhang I: Interviewleitfaden BKS

Gesprächseinstieg		
Einleitung Einverständniserklärung & Zusicherung der Anonymität abklären/unterzeichnen lassen Einführung in den Aufbau des Interviews Kurze Vorstellung der Gesprächsteilnehmenden		
	Leitfrage	**Inhalts-«Check»**
1. Ausschreibung der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze	Erzählen Sie doch mal, wie es dazu gekommen ist, dass neue Wohn- und Tagesstrukturplätze für Einrichtungen im Kanton Aargau ausgeschrieben werden konnten. – Wie kommt die Anzahl der Wohn- und Tagesstrukturplätze zustande? – Wie erfolgte die Ausschreibung der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze? – Welche Vorgaben hat der Kanton dabei für die Ausschreibung definiert?	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Welche Elemente sind Bestandteil der eingereichten Angebotsbeschreibung für den Erhalt neuer Plätze? Gibt es Vorgaben bezüglich der Projektteams in den Einrichtungen? Gibt es Vorgaben bezüglich der Zielgruppen auf die das neue Angebot oder die Angebotserweiterung ausgerichtet werden muss?
2. Vergabe der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze	– Wie erfolgte die Vergabe der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze und welche Kriterien waren dabei ausschlaggebend? – Erkennen Sie einen Trend von Angeboten bzw. Strategien, die die Einrichtungen anstreben?	Falls Entscheidungstragende nicht genannt werden: Wer ist im Entscheidungsverfahren für die Vergabe der neuen Plätze beteiligt?
3. Auftrag, Ziele, Stossrichtungen, Entwicklungsschwerpunkte	– Auf welcher Grundlage sind die Entwicklungsschwerpunkte und Massnahmen entstanden? – Welche Bedeutung wird den Entwicklungsschwerpunkten und Massnahmen zugemessen?	Falls Kontrolle nicht genannt wird: Werden die Einrichtungen bei der Umsetzung kontrolliert? Wenn ja, wie?

	I. Schaffung zusätzlicher Plätze für ein ausreichendes Angebot II. Förderung eigenständiger Wohnformen III. Förderung kleiner stationärer Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartieren IV. Zusammenarbeit und Klärung der Ausrichtung der Einrichtungen V. Stärkung der Begleitsysteme – Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen? – Inwiefern sind die Einrichtungen verpflichtet die definierten Ziele umzusetzen?	
4. Zielgruppe	– Wie schätzen Sie die Teilhabe der Zielgruppen im Realisierungsprozess der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze in den Einrichtungen ein? – Wie denken Sie, dass die Einrichtungen an die Informationen über die Bedürfnisse und Vorstellungen der Zielgruppe hinsichtlich der Tagesstruktur und dem Wohnen gelangen?	Vorschläge zur Verbesserung einholen: Wie können oder sollten Ihrer Meinung nach Menschen mit Beeinträchtigungen (Zielgruppe) in den Realisierungsprozess einbezogen werden?
5. Einschätzung hinderlicher/förderlicher Faktoren bei der Umsetzung für die Einrichtungen	– Was denken Sie sind hinderliche und förderliche Faktoren im Realisierungsprozess der neuen Plätze die den Einrichtungen begegnen?	Erfahrungen/Erfolge im Umgang mit schwierigen Situationen
6. Vermutungen/ Interesse	– Weshalb denken Sie, haben die Einrichtungen Angebote für zusätzliche Leistungen beim Kanton eingereicht? – Wie vermuten Sie, erfolgen Entscheidungsprozesse in den Einrichtungen? – Welche Wissensbezüge werden ihren Vermutungen	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Wie kam es ihrer Meinung nach zum Entscheid? Welche Personen sind in den Einrichtungen ihrer Einschätzung nach entscheidungstragend? Verwenden die Einrichtungen

	nach für die Umsetzung des eingereichten Angebots verwendet? – Gibt es eine Frage, die Sie hinsichtlich des Realisierungsprozesses von den zusätzlichen Plätzen interessieren würde, die ich den Einrichtungsleitungen stellen könnte?	ihrer Vermutung oder ihrem Wissen nach zur Realisierung der neuen Plätze ein Modell oder einen Handlungsplan? Wenn ja, mit welchem Modell oder Handlungsplan und weshalb dieses?
7. Abschluss	– Gibt es noch etwas, was Sie gerne erwähnen möchten, was noch nicht angesprochen wurde?	
Gesprächsabschluss		
Danksagung Weiteres Vorgehen		

Eckdaten		
Soziodemographische Daten	**Geschlecht**	
	Jahrgang	
Ausbildung/Beruf/ Funktion		
Durchführung Interview	Datum: ..... von ..... bis ..... Uhr	
Interviewte Personen		
Besondere Vorkommnisse während des Interviews		

Anhang II: Interviewleitfaden Einrichtungsleitungen

Gesprächseinstieg		
Einleitung Einverständniserklärung & Zusicherung der Anonymität abklären/unterzeichnen lassen Einführung in den Aufbau des Interviews Kurze Vorstellung der Gesprächsteilnehmenden		
	Leitfrage	**Inhalts-«Check»**
1. Einreichung Angebot für zusätzliche Wohn- und Tagesstrukturplätze	Erzählen Sie doch mal, wie es dazu gekommen ist, dass die Einrichtung X Angebote für zusätzliche Leistungen beim Kanton eingereicht hat, um weitere Wohn- und Tagesstrukturplätze zu erhalten. – Welches Angebot wurde beim Kanton eingereicht? (Erweiterung eines bestehenden Angebotes oder neues Angebot?) – Welche Wissensbezüge wurden für den Entscheid berücksichtigt? – Welche Faktoren wurden bei der Erarbeitung des Angebotes als förderlich/hinderlich erlebt?	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Wie kam es zum Entscheid ein Angebot beim Kanton einzureichen? Wer hat bei der Erarbeitung des eingereichten Angebotes mitgearbeitet? Welche Elemente sind Bestandteil der eingereichten Angebotsbeschreibung für den Erhalt neuer Plätze?
2. Realisierung der Wohn- und Tagesstrukturplätze	– Welche Wissensbezüge werden für die Umsetzung des eingereichten Angebots verwendet? – Welche bereits gesammelten Erfahrungen beeinflussen den Realisierungsprozess? – Wie erfolgen Entscheidungsprozesse in der Einrichtung?	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Verwenden Sie zur Realisierung der neuen Plätze ein Modell oder einen Handlungsplan? Wenn ja, mit welchem Modell oder Handlungsplan und weshalb dieses? Sind Evaluationen von bestehenden Angeboten vorhanden und wie werden diese im Realisierungsprozess berücksichtigt? Welches sind die entscheidungstragenden Personen der Einrichtung?

3. Involvierte Personen/ Gruppen im Prozess der Realisierung	– Welche Personen/Gruppen sind im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze beteiligt? – Mit welchen Erwartungen wird die Einrichtung von den Personen/Gruppen konfrontiert?	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Gibt es eine interne «Arbeitsgruppe», die für die Umsetzung des Angebots verantwortlich ist? In welchen Funktionen sind diese Personen in der Einrichtung tätig? Wie erfolgte die Auswahl der Personen? Wie erfolgt die Zusammenarbeit dieser Personen/Gruppen?
4. Auftrag, Ziele, Stossrichtungen, Entwicklungsschwerpunkte	– Wie werden der Auftrag, die Ziele und die Stossrichtungen der Angebotsplanung 2019-2022 umgesetzt? – Welche Bedeutung wird den Entwicklungsschwerpunkten und Massnahmen zugemessen? I. Schaffung zusätzlicher Plätze für ein ausreichendes Angebot II. Förderung eigenständiger Wohnformen III. Förderung kleiner stationärer Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartieren IV. Zusammenarbeit und Klärung der Ausrichtung der Einrichtungen V. Stärkung der Begleitsysteme	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit dem BKS?
5. Einschätzung hinderlicher/förderlicher Faktoren bei der Umsetzung für die Einrichtungen	– Welche hinderlichen und förderlichen Faktoren haben bereits oder könnten zukünftig den Realisierungsprozess der neuen Plätze beeinflussen?	Erfahrungen/Erfolge im Umgang mit schwierigen Situationen -> Über welche Bewältigungsstrategien verfügt die Einrichtung?
6. Zielgruppe	– Wie schätzen Sie die Teilhabe der Zielgruppe im Realisierungsprozess der neuen Wohn- und Tagesstrukturplätze in der Einrichtung ein? – Wie gelangen Sie zu den Informationen über die Bedürfnisse und Vorstellungen	Nachfragen, falls nicht beantwortet: Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe?

	der Zielgruppe hinsichtlich der Tagesstruktur und dem Wohnen? – Viel diskutiert wird im Zusammenhang mit der Finanzierung die Subjektfinanzierung. Diese würde Menschen mit Beeinträchtigungen zur Umsetzung der Wahlmöglichkeit befähigen. Was für eine Haltung oder Position nimmt die Einrichtung X gegenüber der Subjektfinanzierung ein?	
7. Abschluss	– Gibt es noch etwas, was Sie gerne erwähnen möchten, was noch nicht angesprochen wurde?	
Gesprächsabschluss		
Danksagung Weiteres Vorgehen		

Eckdaten

Soziodemographische Daten	**Geschlecht**	
	Jahrgang	
Ausbildung/Beruf/ Funktion		
Anzahl Wohn- und Tagesstrukturplätze	..... (exkl. oder inkl. der Anzahl neu erhaltener Plätze)	
Anzahl Mitarbeitende	.....	
Durchführung Interview	Datum: ..... von ..... bis ..... Uhr	
Interviewte Person		
Besondere Vorkommnisse während des Interviews		

Anhang III: Kategoriensystem

Ausschreibung	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die Aspekte über die Ausschreibung der zusätzlichen Plätze im Kanton Aargau zum Inhalt haben.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Gründe, die dazu geführt haben, dass die Plätze ausgeschrieben wurden und Aspekte, die auf Vorgehensweise des Ausschreibungsverfahrens hinweisen sowie positive und negative Aspekte, wie bspw. Schwierigkeiten bei der Bedarfsanalyse.
Beispiele für Anwendungen	*Der Kanton hat mit dem NFA die Verantwortung vom Bund übernommen oder müssen oder übernehmen dürfen für ein ausreichendes Angebot an Betreuungsplatz oder Betreuungsleistungen für Menschen mit einer Behinderung zu sorgen. Es ist eigentlich im 2007 gewesen und dann hat der Kanton Aargau auch das Betreuungsgesetz erlassen (..) und dort drin steht das auch als Auftrag vom Kanton. Ziemlich genau Paragraph 1 oder 2. (BKS/ B2: Z.184-192)* *Neu ist jetzt einfach gewesen, dass der Kanton plötzlich eine Art wie eine Ausschreibung macht, so wie das im Bauen ist. Ah, jetzt habe ich so viele Plätze zu vergeben, jetzt bewerbt euch. Das ist völlig neu gewesen und ich finde es ist auch nicht so einfach und noch heikel in unserer Branche. (Lebenshilfe: Z. 127-133)* *Es ist natürlich neu, dass wir als Unternehmen mit sozialem Auftrag nicht mehr einfach zum Kanton gehen und sagen können, wir brauchen mehr Plätze, sondern wir müssen Offerten einreichen. Ich begrüsse das grundsätzlich sehr. Dadurch bekommt der Kanton eine gewisse Auswahl, welchen Institutionen er diese vorhandenen oder zu vergebenden Plätze abgeben kann. (zeka: Z. 289-296)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf die Kriterien oder Vorgehensweise der Platzvergabe beziehen, diese werden der Kategorie «Vergabe» zugeordnet
Offerte	
Inhaltliche Beschreibung	Beinhaltet die Aspekte, die sich auf die Einreichung der Offerte beziehen, um zusätzliche Plätze zu erhalten.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Gründe, weshalb auf die Platzausschreibung eine Offerte für zusätzliche Plätze eingereicht wurde, wie und von wem die Offerte erstellt wurde, welche Aspekte hinderlich/förderlich waren sowie die eingereichte Angebotsform.
Beispiele für Anwendungen	*Wir haben jetzt schon eine Warteliste auch bei diesen neuen Angeboten und wir haben auch eine Warteliste im Wohnhaus Aargau. Gleichzeitig sind uns zusätzlich potentielle Klientinnen und Klienten bekannt, die in ihrer heutigen Wohnform selbständig wohnen oder bei den Eltern wohnen und etwas anderes suchen. (zeka: Z. 226-232)* *Da haben wir über die Rechenschaftspflicht gemerkt, dass die Nachfrage nach Wohnplätzen in unserem Bereich, im Suchtbe-*

	reich hoch ist und das hat meine Vorgängerin X dazu bewogen, dass man einen weiteren Antrag gestellt hat, dass wir Wohnplätze ausbauen dürfen. (Effingerhort: Z. 69-75) *Also von dort her ist das Ausfüllen eigentlich das kleinste Detail. Es ist einfach ein Abfüllen, oder. (Lebenshilfe: Z. 528-530)* *Und ich denke, es ist auch irgendwo (.) also eine Angebotserweiterung ist wahrscheinlich ja noch interessant, oder. Also wenn man so eine Weiterentwicklung von der Organisation hat. Und ich denke auch, es ist auch zum Kommunizieren ist es sicher etwas Gutes, wenn man sagen kann, ja man ist grösser geworden, man hat jetzt ein höheres Budget, man hat mehr Menschen, denen man etwas anbieten kann. Das ist wahrscheinlich so und häufig sind die Einrichtungen mittlerweile schon betriebswirtschaftlich orientiert. (BKS/B1: Z. 1251-1261)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich in positiver sowie negativer Art auf den Realisierungsprozess beziehen, diese werden der Kategorie «förderliche Faktoren» oder der Kategorie «hinderliche Faktoren» zugeordnet
Vergabe	
Inhaltliche Beschreibung	Umfasst Aspekte, die sich auf den Vergabeprozess der zusätzlichen Plätze bezieht.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über definierte Kriterien, positive und negative Aspekte sowie die Vorgehensweise der Vergabe.
Beispiele für Anwendungen	*Wir haben Kriterien definiert. Das sind zum Teil harte Kriterien gewesen und zum Teil sind es natürlich auch Kriterien, die einen Ermessensspielraum zulassen. Also Eignung, Ausrichtung auf Integration oder harte Kriterien wie der Preis, haben wir natürlich auch drin gehabt. Oder Standort, ist es in der richtigen Region oder nicht. (BKS/B2: Z. 347-355)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf die Zusammenarbeit zwischen dem BKS und den Einrichtungen beziehen, diese werden der Kategorie «Zusammenarbeit» zugeordnet
Angebotsplanung	
Inhaltliche Beschreibung	Beinhaltet Aspekte, die sich auf die Angebotsplanung 2019-2022 vom BKS beziehen.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über die Entstehung und Grundlagen der Angebotsplanung, die zugemessene Bedeutung darlegen sowie Aussagen über die Kontrolle und Umsetzung der Angebotsplanung.
Beispiele für Anwendungen	*Ja, ja. Das ist natürlich genau die Schwierigkeit, dass wir bei der Auswahl, die Ausrichtung an diesen strategischen Zielen berücksichtigt haben. (..) Aber sie sind natürlich in dem Sinne sind das Absichtsbekundungen, die die Einrichtungen da kundgetan haben. Es ist nachher die Frage von der Qualitätssicherung und von der Aufsichtslogin, inwiefern dass sie dem entsprechen. (.) Und das ist der laufende Prozess. (BKS/B2: Z. 621-629)* *Es gibt kaum eine Institution, die diesen Menschen schon so viel Autonomie zumutet. (zeka: Z. 914-915)*

	Also die Entwicklungsschwerpunkte, denen geben wir eigentlich keine Bedeutung. Die sind uns eigentlich egal. (..) Und doch nicht. Sie sind uns deshalb egal, weil sie eigentlich das aufnehmen, was wir ja seit Jahrzehnten postulieren. (Lebenshilfe: Z. 1066-1070) *Das dann ja, eigenständigere Wohnformen, das ist ein Thema. Man hat im Neubau nebenan, hat man eine kleine Küche eingebaut beispielsweise, wo man das realisieren kann. (Effingerhort: Z. 661-664)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf positive und negative Aspekte der Angebotsplanung beziehen, diese werden entweder der Kategorie «hinderliche Faktoren» oder der Kategorie «förderliche Faktoren» zugeordnet – die Aussagen sich auf die Zusammenarbeit zwischen dem BKS und den Einrichtungen beziehen, diese werden der Kategorie «Zusammenarbeit» zugeordnet
Hinderliche Faktoren	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die auf Risiken, Herausforderungen sowie hinderliche Faktoren hinweisen, die den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze erschweren (können).
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über hinderliche Faktoren, Schwierigkeiten/Herausforderungen wie die Tarifgestaltung oder die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft.
Beispiele für Anwendungen	*Nein, aber was wirklich spannend ist, ist das ähm häufig äh Einrichtungen ein Bild haben, wie es sein könnte und die Realität nachher anders ist. Also ich denke, das ist äh ist ja im einen oder anderen Gespräch herausgekommen, oder. Das man in eine bestimmte Richtung plant und nachher stimmt es von den Zahlen her nicht oder von der Zusammensetzung nicht, oder. Oder man findet das Personal nicht, wo dann das umsetzen kann. Ist, ich denke, das ist schon noch ein wichtiger Faktor. (6) In der Realisierung oder, ob es dann gelingt oder nicht. (BKS/B1: Z.1166-1176)* *Es kommt jetzt eigentlich eher das äh (.) äh, dass die Klientinnen, Klienten, wir haben es jetzt bei der Winkelmatt erlebt, dass sie gar nicht in eine solche Wohnüberbauung hinaus wollen, wo gar nichts läuft, sondern dass sie sich im Wohnhaus eigentlich unter ihresgleichen fast besser integriert fühlen weder irgendwo in einer Schlafstadt, wo die anderen Bewohner am Morgen um sieben Uhr zu Arbeit gehen und am Abend um sechs Uhr müde nach Hause kommen und vor die Glotze liegen und gar nichts mit ihren Nachbarn zu tun haben wollen, hm. (zeka: Z. 915-926)* *Ein weiterer ist der politische Faktor. Wir sind zwar eine Einrichtung im Behindertenbereich, auch politisch gesehen, aber es ist der Suchtbereich und es hat nicht den Jö-Effekt, wie Menschen mit einem Geburtsgebrechen oder die Unfallopfer sind, die dann, ich sage jetzt dem übertrieben, durch den Jö-Effekt eher so ein einfacheres Lobbying als wir in den Suchteinrichtungen haben. (Effingerhort: Z. 166-174)*

Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf negative Aspekte im Zusammenhang mit einer anderen bestehenden Kategorie beziehen, wie z.B. negative Aspekte der Zusammenarbeit zwischen dem BKS und den Einrichtungen werden der Kategorie «Zusammenarbeit» zugeordnet
Förderliche Faktoren	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die sich auf Chancen, förderliche Faktoren sowie Wissen und Erfahrungen beziehen, die sich positiv auf den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze auswirken (können).
Anwendung der Kategorie	Aussagen, die zum Beispiel sich auf förderliche Faktoren, Positives, bestehendes Wissen oder gemachte Erfahrungen beziehen.
Beispiele für Anwendungen	*Örtliche Begebenheiten kann ich nicht als hinderlich anschauen. Wir sind wirklich räumlich, örtlich sind wir so gut aufgestellt. Da hat X, die Vorgängerin, zusammen mit der Architektur einen super Job gemacht. Also das ist ähm, da beneiden uns manche Institutionen, wie wir (.) aufgestellt sind, was die Räume anbelangt. (Effingerhort: Z. 884-890)* *Ich glaube, dass es auch wichtig ist, dass die Führung, sei es die Geschäftsleitung oder das Kader, hinter dieser Idee steht. (BKS/B1: Z. 1203-1205)* *Wir haben dort natürlich jetzt auch Erfahrung vom Bau des Wohnhaus Aargau. Und dort haben wir sehr viel Erfahrungshintergrund, den wir wieder zücken und lernen können. (zeka: Z.588-592)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf positive Aspekte im Zusammenhang mit einer anderen bestehenden Kategorie beziehen, wie z.B. förderliche Aspekte bei der Offert-Erstellung werden der Kategorie «Offerte» zugeordnet
Entscheidungen	
Inhaltliche Beschreibung	Beinhaltet Aspekte, die im Zusammenhang mit Entscheidungen stehen.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über Entscheidungsprozesse und entscheidungstragende Personen.
Beispiele für Anwendungen	*Im Team ähm mein Grundcredo ist, seit ich da bin, dass ich Entscheidungen als Gesamtleiter trage, in der Verantwortung als Gesamtleiter. Ich bin nicht der Typ, der sich nachher hinter Entschuldigungen verstecken geht, aber ich nehme meine Teammitglieder in Verantwortung. (Effingerhort: Z.371-376)* *Also wie wir es dann realisieren, das müssen wir dann sagen, aber wir holen die Bedürfnisse ab. (zeka: Z. 1119-1121)* *Also man muss die Lust von den Leuten nehmen, das gestalterische, entwicklerische, aber dort wo es dann um einen Entscheid geht, muss schlussendlich dann die Geschäftsleitung, die Strategiegruppe dem Stiftungsrat einen Vorschlag machen und der Stiftungsrat verabschiedet diese Strategie und nachher resultiert*

	daraus ja ein Plan, den wir auch haben müssen. (Lebenshilfe: Z. 505-512)
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf entscheidungstragende Personen/Gruppen im Prozess der Ausschreibung oder Offert-Einreichung beziehen, diese werden der Kategorie «Ausschreibung» oder «Offerte» zugeordnet
Arbeitsinstrumente	
Inhaltliche Beschreibung	Beinhaltet Aussagen im Zusammenhang mit Arbeitsinstrumenten und Prozessen, die genannt werden.
Anwendung der Kategorie	Aussagen zum Beispiel über Modelle, Konzepte, Dokumente wie bspw. Projektplan, mit denen gearbeitet wird.
Beispiele für Anwendungen	*Ja, wir sehen einfach wie die Managementprozesse ganz unterschiedlich sind. Es gibt die B-Einrichtung, die das hervorragend dokumentiert hat und das sehr systematisch und auch wissensbasiert macht. Und es gibt Einrichtungen, die ein bisschen weniger strukturiert vorgehen. (..) Das ist ein grosser Unterschied. (BKS/B2: Z. 1334-1340)* *Ähm sie kennen das Projektmanagement, den Leitfaden Projektmanagement bei zeka und den Projektauftrag, der ist strukturiert. So ein grosses Projekt wird in Projektphasen aufgeteilt. (zeka: Z. 603-606)* *Genau. Wir haben sowohl Wohnkonzepte wie auch Arbeitskonzepte, die bestehen, die geschrieben sind, die wir subtil anpassen, weil Erfahrungen und Handlungsmodelle, die verändern sich auch. Man bleibt ja nicht stehen, sonst würden wir immer noch auf den Bäumen leben und in den Höhlen wohnen. Selbstverständlich haben wir dort Richtlinien, die wir berücksichtigen müssen. Wir arbeiten mit dem Menschen zielorientiert. (Effingerhort: Z. 304-311)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf Erfahrungen beziehen, diese Aussagen betreffend Anwendung dieser Arbeitsinstrumente werden der Kategorie hinderlich/förderlich zugeordnet
Zielgruppe	
Inhaltliche Beschreibung	Umfasst Aspekte, die den Einbezug der Zielgruppe (bestehende sowie potentielle Klientinnen und Klienten) zum Inhalt haben.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über die Informationsbeschaffung betreffend Vorstellungen und Bedürfnisse der Zielgruppe sowie über den Einbezug in den Realisierungsprozess.
Beispiele für Anwendungen	*Also bei uns ist sie insofern natürlich gross. Wir haben einen Klientenrat seit äh, ich weiss nicht, etwa 8 Jahren jetzt. Einen Klientenrat, den wir versuchen mit einzubeziehen, so gemäss in Rollen natürlich. Das ist jetzt gerade in der Strategieentwicklung. Wir müssen das auch prüfen und ja in der Strategieentwicklung werden die Klienten über Workshops einbezogen. Dann gibt es Befragungen, die wir haben. Da wird auch geschaut, wie zufrieden sind sie mit der Leistungserbringung und auch mit der Angebotsentwicklung. (Lebenshilfe: Z.1333-1343)*

	Wir haben einen Bewohner-Briefkasten, in den sie ihre Wünsche und Ideen äh schon reali- also hineinwerfen können und dann wird das im Moment noch im Team angeschaut, aber mir ist es wirklich ein grosses Anliegen. (Effingerhort: Z. 452-456) *Ähm wir haben früher jeweils Fragebögen versendet, verteilt und nachher ausgewertet. Wir sind von dem ein Stück weit weggekommen. Wir führen heute strukturierte Interviews. Also genau so, wie sie es mit mir machen und versuchen diese nachher so auszuwerten, um Trends zu bekommen. (zeka: Z. 1194-1199)* *Das ist eigentlich eine von den ganz grossen Herausforderungen. Alle reden im Namen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Wir haben im Kanton Aargau von den Strukturen her eigentlich nicht auf Vertretungen, auf Organisationsstrukturen zurückgreifen können, von der wir diese Stimmen hätten einbringen können. (BKS/B2: Z. 899-905)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen im Zusammenhang mit Arbeitsinstrumenten und Konzepten stehen, diese werden der Kategorie «Arbeitsinstrumente» zugewiesen, wie bspw. Bezugspersonensystem
Zusammenarbeit	
Inhaltliche Beschreibung	Beinhaltet Aspekte über Personen/Gruppen, die genannt werden und direkt oder auch indirekt im Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze beteiligt sind oder sein werden.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über gegenseitige Erwartungen von involvierten Personen/Gruppen und Form der Zusammenarbeit.
Beispiele für Anwendungen	*Meine Vorgängerin, genau Vorgängerin von der Institutionsleitung zusammen mit der Architektur und mit dem Verantwortlichen vom Verwaltungsrat und Stiftungsrat. Ich denke, da hat es schon im weiteren Sinn eine Projektgruppe gegeben, aber so dass jetzt alle Mitarbeitende am Tisch gesessen sind oder man sogar Bewohner in eine Projektgruppe hineingenommen hat, nein. Vielleicht hat es das gegeben, aber meines Wissens nicht. (Effingerhort: Z. 635-644)* *Also es gibt wirklich auch pädagogische Leiter, die das sehr gut machen. Zum Teil wird auch ins Ausland gegangen und das angeschaut. Das gibt es auch, habe ich auch schon gehört, dass man Modelle anschauen geht. (BKS/B1: Z. 1371-1375)* *Und nachher in einem erweiterten Projektteam, da gehe ich ganz sicher davon aus, dass da auch die neue Leitung Pflegedienst X wird mitreden können, allenfalls Y, die jetzt Erfahrung macht in der Winkelmatt, Z vom kontor, die dann fallweise zugezogen werden. (zeka: Z. 810-816)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe beziehen, diese werden der Kategorie «Zielgruppe» zugeordnet – die Aussagen sich auf frühere Zusammenarbeitsformen beziehen, wie bspw. in einem früheren Projekt

Einstellung zu Subjektfinanzierung	
Inhaltliche Beschreibung	Umfasst Aussagen, die auf die Einstellung zu Subjektfinanzierung hinweisen.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aussagen über positive und negative Aspekte der Subjektfinanzierung sowie die persönliche Einstellung dazu.
Beispiele für Anwendungen	*Auf der einen Seite verstehe ich mich primär als Anwalt der Klientinnen und Klienten, weil das unser Kernauftrag ist und auf der anderen Seite habe ich aber auch den Auftrag das Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgreich zu führen. Ähm von der Grundphilosophie her (.) bin ich ein Fan von der Subjektfinanzierung. (zeka: Z. 1320-1327)* *Ja, die Lebenshilfe hat bis jetzt noch keine Haltung. Das müsste ja diskutiert sein und eine gemeinsame formulierte Haltung. Meine Haltung ist von der Sache her, ist es das einzig richtige. (Lebenshilfe: Z. 1403-1406)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich auf die Finanzierung beziehen, diese werden der Kategorie «hinderliche Faktoren» oder «förderliche Faktoren» zugeordnet
Sonstiges	
Inhaltliche Beschreibung	Umfasst Aussagen, die nicht direkt einer Kategorie zugeordnet werden können, aber für die interviewte Person relevant zu sein scheint.
Anwendung der Kategorie	Zum Beispiel Aspekte, die genannt werden auf die Frage was noch nicht erwähnt wurde bzw. ob es noch etwas gibt, was noch nicht angesprochen wurde.
Beispiele für Anwendungen	*Aber dort sind wir mit der aktuellen Gesetzgebung noch sehr, sehr eingeschränkt, weil es nur Wohnplätze und Tagesstrukturplätze gibt und keine ambulanten Angebote. Dort denke ich, dort ist ein Entwicklungsbedarf, ich meinte aber, die aktuelle Leitung von der Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten, die haben den Trend erkannt. (zeka: Z. 1448-1454)* *Ich möchte gerne die Bevölkerung ansprechen können oder auch über ihre Arbeit dann, dass sie das vielleicht erwähnen, dass die Bevölkerung versuchen könnte ihre Vorurteile gegen Menschen mit einer Suchterkrankung abzubauen. Und den Mut hat auch mal so Institutionen zu besuchen oder wenn ein Angebot ist, auch mal teilzunehmen. (Effigerhort: Z. 1263-1269)*
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn… – die Aussagen sich einer anderen Kategorie zuordnen lassen oder von der Thematik zu fest abschweifen

Tab. 8: Kategoriensystem (In Anlehnung an: Kuckartz 2016: 66f.)

Anhang IV: Kategorien «Einstellung zu Subjektfinanzierung» und «Sonstiges»

Kategorie «Einstellung zu Subjektfinanzierung»

Die zwei BKS Mitarbeitenden wurden im Interview angefragt, ob sie noch Fragen hätten, die den Einrichtungsleitungen gestellt werden könnten. Daraufhin erwiderte B2, dass ihn die Perspektive der Einrichtungen bezüglich der Subjektfinanzierung interessieren würde.

«*Die Frage von der Haltung gegenüber einer Subjektfinanzierung, bei der man das Geld nicht mehr der Einrichtung, sondern den betroffenen Menschen gibt mit der Kombination natürlich, dass diese Menschen auch entsprechend befähigt oder unterstützt werden die (.) Wahlmöglichkeit auch tatsächlich auszuüben und zu nutzen.*» (B2)

B1 hat im Verlauf des Interviews das aktuelle Finanzierungsmodell kurz angesprochen und damit angedeutet, dass die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen mit einem anderen Finanzierungsmodell eventuell anders aussehen würde.

Deshalb wurden in den Interviews die Einrichtungsleitungen nach ihrer **persönlichen Einstellung** zu Subjektfinanzierung gefragt. Die Stiftung Lebenshilfe verfügt noch über keine gemeinsam formulierte Haltung, jedoch vertritt M.S. die Haltung, dass es das einzig richtige ist. Obwohl U.S. ein Fan von der Grundphilosophie der Subjektfinanzierung ist, kommt er in einen Gewissenskonflikt.

«*Auf der einen Seite verstehe ich mich primär als Anwalt der Klientinnen und Klienten, weil das unser Kernauftrag ist und auf der anderen Seite habe ich aber auch den Auftrag das Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgreich zu führen.*» (U.S.)

Die Ansicht von D.T. gegenüber der Subjektfinanzierung ist insgesamt offen, aber ob ein Wechsel von der Objekt- zur Subjektfinanzierung positiv oder negativ ist, wagt er nicht einzuschätzen.

«*Ich habe schon so viel Verschiedenes erlebt. Von diesen Extremen bis zu diesen und dann wieder retour. Wir nehmen es mal wie es kommt. Also da bin ich offen, denn im Detail wird sich für den Mensch, den es betrifft, nicht viel ändern, sondern es ist wird sich politisch dort budgetmässig vielleicht noch etwas verändern.*» (D.T.)

Hinsichtlich der Subjektfinanzierung wurden von den interviewten Personen **Risiken und Herausforderungen** genannt. B2 glaubt, dass es auch mit einer Subjektfinanzierung weiterhin Einrichtungen braucht, aber sie kommen in eine andere Position. Ebenso ist er der Ansicht, dass mit der Subjektfinanzierung ein System benötigt wird, das die Menschen unterstützt ihre Wahlfreiheit auch tatsächlich auszuüben und zwar unabhängig von den Interessen der Einrichtungen.

«*Ich denke, bei Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung, wenn man sagt, ja du hast das Geld und dann ist aber nachher die Einrichtung dahinter, die noch betreut und sagt, ja aber du musst es so machen. Dann bringt es ja nichts, oder.*» (B2)

U.S. vermutet, dass der Wettbewerb unter den Einrichtungen steigen wird, wenn die Klientinnen und Klienten selber auswählen können, wohin sie möchten. Er erahnt einen Qualitätsverlust, wenn der Markt offener wird, und sich eine Vielzahl von Dienstleistungserbringern auf dem Markt tummeln.

«*Ich fürchte, dass dann die Institutionen vor allem gegen aussen gut aussehen wollen und gegen innen dann nicht ganz das bringen. (.) Wobei ich sagen kann, wir haben jetzt schon einen grossen Zulauf aufgrund von unserem guten Ruf. (..) Aber das Problem ist, wenn der Wettbewerb zu spielen beginnt, das merken wir jetzt schon und wir weniger Geld zur Verfügung haben, dass man automatisch die Qualität, die man heute hat, gar nicht mehr sicherstellen kann.*» (U.S.)

Zur Darlegung einer weiteren Herausforderung verweist U.S. auf den Pilotversuch im Kanton Bern. Dort wurde festgestellt, dass viele Klientinnen und Klienten gar nicht wussten, was ihre Bedürfnisse sind. Als sie sich dann um Plätze beworben haben, bemerkten sie, dass viele Leistungen selbstverständlich sind.

Ebenso nennt D.T. die Abnahme der Qualität als Risiko.

«Wir müssen qualitativ viel besser daherkommen, was die meisten da machen. Ich kenne viele gute Institutionen, hier im Kanton, die wirklich einen super Job machen, um diese müssen wir nicht Angst haben, dass sich etwas für sie verändert. (.) Und andere, die so ein wenig vor sich hindümpeln, die müssen sich überlegen, ob sie die Qualität noch halten können oder ob sie sich verabschieden müssen. Ich finde die Vielfalt ist bereichernd, aber es gibt, auch viel Mist wo Vielfalt ist. Das ist leider so.» (D.T.)

M.S. ist kritisch, wie die Subjektfinanzierung funktionieren soll bei einer erwachsenen Person mit Beeinträchtigung, die sich vom Entwicklungsalter auf der Stufe eines fünfjährigen Kindes befindet.

«*Was ich auch schon gesagt habe, wenn es so wäre, dass wir einen freien Markt haben und wir einfach frei Plätze nach Lust und Laune anbieten können und ich das Risiko habe, wenn niemand den Platz besetzt, dann sitze ich auf dieser Infrastruktur und habe Verlust. Ich gehe vielleicht auch Konkurs. Dann ist es auch richtig, dass der Kunde das Geld erhält und auf dem Markt, das einkaufen geht. In dem regulierten Markt, den wir hier haben, mit dieser Planwirtschaft von Plätzen, geht es einfach nicht auf.*» (M.S.)

M.S. deutet auf einen Widerspruch hin, wenn zum Beispiel bei Menschen mit Suchterkrankungen das Geld an den gesetzlichen Vertreter übergeben wird. Dann gibt es eine Art von subjektorientierter Objektfinanzierung und es macht keinen Sinn, dass das Geld künstlich auf ein Konto fliesst und dann zur Einrichtung.

Kategorie «Sonstiges»

Die Subkategorie **«zukunftsorientierte Anliegen»** wurde induktiv aus den Daten gebildet. Die Aussagen von U.S. und D.T. entstammen der Abschlussfrage: Gibt es noch etwas, was Sie gerne erwähnen möchten, was noch nicht angesprochen wurde?

U.S. wäre es ein Anliegen, dass zukünftig die Bedarfs- und Angebotsplanung etwas breiter angeschaut wird. Die Bedeutsamkeit dessen verdeutlicht er anhand der Situation im Kinder- und Jugendbereich im Jahr 2006:

«*Und wenn wir dort nur gefragt hätten, wie viele Schulplätze braucht es im Jahr 2010, braucht es im Jahr 2015, braucht es im Jahr 2020, dann hätten wir sagen müssen, okay wir müssen eine dritte Schule im Freiamt und eine vierte Schule im Fricktal eröffnen. Wir haben den Fokus ausgeweitet und haben nicht mehr gefragt, wie viele Plätze es braucht, sondern was brauchen Schülerinnen und Schüler damit sie möglichst eine gute Schulung bekommen, wenn möglich in der Regelschule.*» (U.S.)

Daraufhin hat zeka dezentral ambulante Stützpunkte sowie das behinderungsspezifische Beratungs- und Begleitungsangebot ausgebaut. U.S. ist der Meinung, dass ein derartig gedanklicher Ansatz nicht nur die Integration unterstützt, sondern auch die Staatskasse entlasten könnte. Deshalb hat zeka auch nicht mehr vor, ein zweites Wohnhaus zu bauen, sondern möchte Wohngelegenheiten schaffen, die zukünftig auch für andere Zwecke genutzt werden könnten. U.S. sieht Entwicklungsbedarf in der aktuellen Gesetzgebung, die einschränkt, da es nur Wohn- und Tagesstrukturplätze aber keine ambulanten Angebote gibt. Er denkt aber, dass die Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten diesen Trend erkannt habe.

Das erste Anliegen von D.T. richtet sich an die Bevölkerung. Sie soll doch versuchen, die Vorurteile gegen Menschen mit Suchterkrankungen abzubauen, und den Mut haben eine Einrichtung zu besuchen. Auch den Menschen mit Suchterkrankungen rät er mutig zu sein und zu ihnen zu kommen. Von der Politik wünscht er sich, dass sie das Geld in die Hand nehmen, das es wirklich braucht.

«*Wenn dann jemand in einer geschlossenen Einrichtung sein muss oder in einer Klinik oder sogar in einer Haftanstalt, weil er keine Platzierung findet, weil es nicht finanziert wird, dann zahlen wir als Steuerzahler etwa dreimal so viel pro Monat als wenn er bei uns ist. Und dem Menschen nutzt es gerade gar nichts. Und das finde ich, das ist abstrus. Diese Denkweise finde ich, das ist hölzern und Steinzeit und einfach nur wegen den Zahlen, oder.*» (D.T.)

Er stellt fest, dass viele zukünftige Fachleute lieber mit Kindern, Jugendlichen oder mit Menschen mit Beeinträchtigungen arbeiten möchten, jedoch ist die Arbeit mit Menschen mit Suchterkrankungen gar nicht so schwer. Zudem erachtet es D.T. als wichtig, dass Dozierende mit ihren Klassenverbänden in den Effingerhort kommen oder mal einen Tag der offenen Tür besuchen. D.T. spielt mit dem Gedanken, zukünftig Vorträge anzubieten, denn es gibt einige Bewohnende, die gerne von ihrem Leben erzählen würden. Dadurch können Vorurteile abgebaut werden und der Bevölkerung wird aufgezeigt, dass es jeden treffen kann.

Anhang V: Fragebogen

Realisierung von zusätzlichen Wohn- und Tagesstrukturplätzen im Kanton Aargau

---

INFORMATIONEN ÜBER DIE EINRICHTUNG

1. **Für welche Zielgruppe stellt die Einrichtung Angebote bereit?**
   (Mehrfachantwort möglich)

   - ☐ Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung
   - ☐ Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung
   - ☐ Menschen mit psychischer Beeinträchtigung
   - ☐ Menschen mit Seh-, Hör- und Sprachbeeinträchtigung
   - ☐ weitere Zielgruppen: _____

2. **Wie viele Wohnplätze hat die Einrichtung im Bereich Erwachsene ohne die zusätzlich erhaltenen Plätze?**

   _____

3. **Wie viele Wohnplätze hat die Einrichtung im Bereich Erwachsene inklusive der zusätzlich erhaltenen Plätze?**

   _____

4. **Wie viele Tagesstrukturplätze hat die Einrichtung im Bereich Erwachsene ohne die zusätzlich erhaltenen Plätze?**

   _____

5. **Wie viele Tagesstrukturplätze hat die Einrichtung im Bereich Erwachsene inklusive der zusätzlich erhaltenen Plätze?**

   _____

6. **Wie viele Mitarbeitende arbeiten im Bereich Erwachsene der Einrichtung?**

   _____

REALISIERUNG DER ZUSÄTZLICHEN PLÄTZE

7. Wie hat die Einrichtung vor die zusätzlichen Wohnplätze zu realisieren?

(Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Die Einrichtung hat keine zusätzlichen Wohnplätze erhalten. => weiter mit Frage 9
- ☐ bestehende Infrastruktur nutzen
- ☐ Infrastruktur bauen
- ☐ Infrastruktur kaufen
- ☐ Infrastruktur mieten
- ☐ Sonstiges: _____

8. Handelt es sich bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze um eine Erweiterung des bestehenden Angebotes oder wird ein neues Angebot umgesetzt?

(Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Erweiterung des bestehenden Angebots
- ☐ Umsetzung eines neuen Angebots (Bitte kurz benennen.) _____

9. Wie hat die Einrichtung vor die zusätzlichen Tagesstrukturplätze zu realisieren?

(Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Die Einrichtung hat keine zusätzlichen Tagesstrukturplätze erhalten. => weiter mit Frage 11
- ☐ bestehende Infrastruktur nutzen
- ☐ Infrastruktur bauen
- ☐ Infrastruktur kaufen
- ☐ Infrastruktur mieten
- ☐ Sonstiges: _____

10. Handelt es sich bei der Realisierung der zusätzlichen Tagesstrukturplätze um eine Erweiterung des bestehenden Angebotes oder wird ein neues Angebot umgesetzt?

(Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Erweiterung des bestehenden Angebots
- ☐ Umsetzung eines neuen Angebots (Bitte kurz benennen.) _____

11. Die Einrichtung berücksichtigt bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach eigenständigeren Wohnformen.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ trifft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu
- ☐ Die Einrichtung hat keine zusätzlichen Wohnplätze erhalten. => weiter mit Frage 13

---

12. Die Einrichtung berücksichtigt bei der Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze die Forderung nach kleineren stationären Wohneinheiten eingebettet in Wohnquartieren.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ trifft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu

---

13. Keine fixe Vorstellung zu haben, erleichtert die Realisierung der zusätzlichen Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

---

14. Das Berücksichtigen von Wissen, Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen ist hilfreich bei der Realisierung der Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

---

15. Ein strukturiertes Projekt- und Qualitätsmanagement unterstützen die Steuerung des Realisierungsprozesses der zusätzlichen Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- stimme zu
- stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme nicht zu

---

16. Das Leitbild ist handlungsleitend für den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- stimme zu
- stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme nicht zu

---

17. Der Projektauftrag/Projektplan ist ein nützliches Arbeitsinstrument zur Umsetzung der zusätzlichen Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- stimme zu
- stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme nicht zu

---

18. Verwenden Sie in der Einrichtung zur Realisierung der zusätzlichen Plätze einen Projektauftrag/Projektplan?

- ja
- nein

---

19. Die Komplexitätszunahme von Gesetzen, Verordnungen und weiteren externen Rahmenbedingungen bremst den unternehmerischen Vorwärtsdrang.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- stimme zu
- stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme nicht zu

---

20. Die Realisierung der Plätze ist durch die finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons erschwert.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

---

21. Die fehlende Akzeptanz der Gesellschaft hemmt den Realisierungsprozess der zusätzlichen Plätze.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

KOOPERATION IM REALISIERUNGSPROZESS

22. Die Geschäftsleitung entscheidet, wie die zusätzlichen Plätze realisiert werden.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ trifft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu

---

23. Die Zusammenarbeit mit dem Departement Bildung, Kultur und Sport verläuft konstruktiv.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

---

24. Die Mitarbeitenden der Einrichtung ohne Leitungsfunktion sind abhängig von der Umsetzungsphase und den geforderten Kompetenzen im Realisierungsprozess involviert.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ trifft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu

---

25. Das Projektteam setzt sich aus Mitgliedern der operativen und strategischen Leitung sowie Mitarbeitenden zusammen.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ trifft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu

---

26. Die Vernetzung mit anderen Einrichtungen ist im Realisierungsprozess hilfreich, um voneinander zu lernen und dadurch Fehler zu vermeiden.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern Sie dieser Aussage zustimmen/nicht zustimmen.)

- ☐ stimme zu
- ☐ stimme eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ stimme nicht zu

---

27. Für die Realisierung der zusätzlichen Plätze werden die Bedürfnisse und Vorstellungen bei (potentiellen) Klientinnen und Klienten von der Einrichtung eingeholt.

(Bitte beurteilen Sie, inwiefern diese Aussage auf Ihre Einrichtung zutrifft/nicht zutrifft.)

- ☐ trifft zu
- ☐ trifft eher zu
- ☐ teils/teils
- ☐ tirfft eher nicht zu
- ☐ trifft nicht zu

---

28. Bitte kreuzen Sie an, welche Methode die Einrichtung zur Erfassung der Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten verwendet.

(Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Fragebogen
- ☐ strukturiertes Interview
- ☐ informelles Gespräch
- ☐ Workshop
- ☐ regelmässige Besprechung
- ☐ weitere Methoden: ☐

---

29. Falls Sie noch Anmerkungen zur Umfrage haben oder bei bestimmten Fragen noch ausführlicher Antworten möchten, können Sie dies hier gerne tun.

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!

Anhang VI: Auswertungen Mehrfachsets

Anhang VI a)

Zielgruppe der Einrichtungen

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Zielgruppe[a]	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Zielgruppe				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Zielgruppe der Einrichtung[a]	Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung	7	35.0%	70.0%
	Menschen mit körperlicher Beeinträchtigung	3	15.0%	30.0%
	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung	7	35.0%	70.0%
	Menschen mit Seh-, Hör- und Sprachbeeinträchtigung	2	10.0%	20.0%
	weitere Zielgruppen	1	5.0%	10.0%
Gesamt		20	100.0%	200.0%

Anhang VI b)

Realisierung der zusätzlichen Wohnplätze

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Wohnplaetze[a]	7	70.0%	3	30.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Wohnplätze				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Realisierung der Wohnplätze[a]	bestehende Infrastruktur nutzen	2	22.2%	28.6%
	Infrastruktur bauen	1	11.1%	14.3%
	Infrastruktur mieten	6	66.7%	85.7%
Gesamt		9	100.0%	128.6%

Anhang VI c)

Erweiterung des bestehenden oder Umsetzung eines neuen Angebotes

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Angebot_WP[a]	7	70.0%	3	30.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Angebot_WP				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Realisierung Angebot Wohnplätze[a]	Erweiterung des bestehenden Angebots	7	100.0%	100.0%
Gesamt		7	100.0%	100.0%

Anhang VI d)

Realisierung der zusätzlichen Tagesstrukturplätze

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Tagesstrukturplätze[a]	7	70.0%	3	30.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Tagesstrukturplätze				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Realisierung der Tagesstrukturplätze[a]	bestehende Infrastruktur nutzen	6	85.7%	85.7%
	Infrastruktur kaufen	1	14.3%	14.3%
Gesamt		7	100.0%	100.0%

Anhang VI e)

Erweiterung des bestehenden oder Umsetzung eines neuen Angebotes

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Angebot_TP[a]	7	70.0%	3	30.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Angebot_TP				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Realierung Angebot Tagesstrukturplätze[a]	Erweiterung des bestehenden Angebots	7	100.0%	100.0%
Gesamt		7	100.0%	100.0%

Anhang VI f)

Methoden zur Erfassung der Bedürfnisse und Vorstellungen von (potentiellen) Klientinnen und Klienten

Fallzusammenfassung						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Methoden[a]	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

Häufigkeiten von $Methoden				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Erfassung Bedürfnisse und Vorstellungen[a]	Fragebogen	6	26.1%	60.0%
	strukturiertes Interview	5	21.7%	50.0%
	informelles Gespräch	5	21.7%	50.0%
	Workshop	1	4.3%	10.0%
	regelmässige Besprechung	3	13.0%	30.0%
	weitere Methoden	3	13.0%	30.0%
Gesamt		23	100.0%	230.0%

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe.

Ort, Datum:
Zeihen, 24. Juli 2019

Unterschrift:

Cassandra Birri