Masterthesis

Eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

Evaluationsbericht

Kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings der Kinder- und Jugendhilfe (KOSS)

MAS Mastermodul Kinder- und Jugendhilfe 2012/2013

Daniela Hess

info@zumhofacker.ch

Datum: 28. Februar 2013

Erläuterung zum Titelbild

Eine Handlungsmaxime an der sich die KOSS-Methodik orientiert sind die Grundrechte des Kindes, wie sie in der UN-Kinderrechtskonvention beschrieben sind. Anna*, 11 Jahre, seit ihrem dritten Lebensmonat fremdplatziert und Thomas*, 13 Jahre, seit seinem sechsten Lebensmonat fremdplatziert, haben ein Bild zum Thema Kinderrechte gemalt und es mir als Titelbild zur Verfügung gestellt.

Danke Thomas und Anna

* Die Namen wurden geändert.

Inhalt

Vorwort und Dank **6**

Das Wichtigste in Kürze **7**

Teil I: Einleitung und Fragestellung

1 Ausgangslage und Auftragsformulierung **9**

2 Fragestellungen und Ziele **10**

3 Aufbau des Berichtes **10**

Teil II: Theoretische Grundlagen

4 Evaluationsforschung **13**

5 KOSS - Methodik **14**

5.1 Was ist eine Methodik 14

5.2 Kernelemente der KOSS-Methodik 15

6 Qualitätssicherung in der Evaluationsforschung **16**

Teil III: Planung und Durchführung

7 Evaluationsdesign **18**

7.1 Wissenschaftstheoretische Verortung 18

7.2 Untersuchungsplan 18

7.3 Untersuchungsgruppe 19

7.4 Untersuchungsmethoden 19

7.5 Datenschutz 20

Teil IV: Ergebnisse

8 Ergebnisse Leitungspersonen 22
8.1 Profil der Praxisorganisationen 23
8.2 Geplante und vorzeitige Austritte 24
8.3 Implementierungsprozess 25
8.3.1 Managementaufgaben 25
8.3.2 Theoriebausteine 26
8.3.3 Phasierung 27
8.3.4 Lernebenen 27
8.4 Instrumente 28
8.4.1 Instrumente für die Primärprozesse 28
8.4.2 Dokumentation 29
8.4.3 Berichtsvorlagen 30
8.4.4 Basisinformationen 31
8.5 Veränderungen in den Organisationen seit der Implementierung 32
8.5.1 Veränderungen der Zusammenarbeit 32
8.5.2 Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen 33
8.6 Mitarbeitende 34
8.7 Kosten und Unterstützung 35
8.7.1 Unterstützung / Beratung im Implementierungsprozess 35
8.7.2 Kosten für die Implementierung 36
8.8 Anregungen, Anmerkungen, Kritik 37

9 Ergebnisse Teamleitungen 38
9.1 Profil der Teamleitenden in KOSS-Organisationen 38
9.2 Angaben zur Fallarbeit 39
9.3 Teamsitzungen 40
9.4 Implementierungsprozess 42
9.4.1 Rolle der Teamleitung 42
9.4.2 Unterstützung im Implementierungsprozess 42
9.4.3 Theoriebausteine 43
9.4.4 Umsetzung von Transparenz und Partizipation 45
9.4.5 Phasierung 46
9.4.6 Lernebenen 47
9.5 Techniken 48
9.5.1 Techniken zur Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen 48
9.5.2 Sanktionen 49
9.5.3 Kritische Ereignisse 50
9.5.4 Feedbacksysteme 50
9.6 Instrumente 51
9.6.1 Instrumente für die Primärprozesse 51
9.6.2 Dokumentation 52
9.6.3 Berichtsvorlagen 53
9.6.4 Basisinformationen 54

9.7 Veränderungen in den Organisationen seit der Implementierung 54
9.7.1 Veränderung der Zusammenarbeit 54
9.7.2 Veränderungen der Rahmenbedingungen/Ressourcen 55
9.8 Anregungen, Anmerkungen, Kritik 56

Teil V: Schlussfolgerungen

10 Forschen im Rahmen einer Methodik 58

11 Methodenkritische Reflexion 59
11.1 Ergebnisse der Qualitätsprüfung 59
11.2 Empfehlungen für weitere Evaluationen 61

12 Diskussion der Ergebnisse 61
12.1 Diskussion des Implementierungsstandes 61
12.2 Diskussion des Implementierungsprozess 63

13 Empfehlungen 63

14 Fazit 67

Literaturverzeichnis 69

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis 70

Anhänge
A 1 Fragebogen für Leitungspersonen 71
A 2 Begleitbrief Leitungspersonen 78
A 3 Fragebogen für Teamleitende 79
A 4 Begleitbrief Teamleitende 88
A 5 Information Kontaktpersonen 89
A 6 SEVAL-Standards 90
A 7 Funktionale Übersicht 91
A 8 Ergebnisse Qualitätsprüfung 94

Vorwort und Dank

Vor einigen Jahren habe ich das Masterstudium Kinder- und Jugendhilfe begonnen mit dem Ziel, meine Handlungskompetenzen zu erweitern und mir Klarheit über meinen weiteren beruflichen Weg zu verschaffen. Beide Ziele habe ich erreicht.

Nachdem ich seit vielen Jahren in der sozialpädagogischen Familie, die ich zusammen mit meinem Mann leite, stark in die direkte Klientenarbeit eingebunden war, möchte ich mich in Zukunft mehr der Forschung und Entwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe zuwenden. Ich möchte mithelfen, gute Rahmenbedingungen für das «gelingende Tun» in der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und deren Familien zu schaffen. Mit dem Abschluss der beiden CAS Kinder- und Jugendhilfe und des CAS Forschen in den Sozialwissenschaften habe ich mir das theoretische Grundlagenwissen für diese Neuorientierung angeeignet. Das vorliegende Evaluationsprojekt gab mir die Möglichkeit, mein Wissen anzuwenden und erste Praxiserfahrungen zu sammeln.

Viele Personen haben mich in meinem Vorhaben unterstützt, ohne sie wäre diese Arbeit in dieser Form nicht entstanden.

Ich danke:

- Kitty Cassée, Leiterin des Institutes *kompetenzhoch3*, die mir ermöglicht hat, dieses Projekt durchzuführen, mich im Kontakt mit den Praxisorganisationen unterstützte und mir jederzeit für einen kritischen Fachaustausch zur Verfügung stand,
- den Praxisorganisationen für das Vertrauen, das sie mir als junger Forscherin entgegenbrachten,
- den Mitarbeitenden der Praxisorganisationen für ihr Engagement beim Ausfüllen der Fragebogen,
- den Kontaktpersonen der Praxisorganisationen für den Informationsaustausch,
- Iris Berguich und Donat Ruckstuhl für das kritische Vortesten der Fragebogen,
- meinem Mann Daniel, der mich in meinem Vorhaben emotional unterstützte, mich bei der Familienarbeit entlastete und mir damit Freiräume zum Forschen gab,
- «unsern Kindern», die mich immer wieder motivierten, mich für die Umsetzung der Kinderrechte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe einzusetzen und
- meinen Eltern, die als stille Helfer im Hintergrund wirkten und mir damit ermöglichten, mich meinen Studien zuzuwenden.

Daniela Hess Trüllikon, Februar 2013

Das Wichtigste in Kürze

Die stationäre Unterbringung eines Kindes ist die teuerste und invasivste Interventionsform der Kinder- und Jugendhilfe. Umso wichtiger ist es, den Aufenthalt im stationären Setting sorgfältig zu planen. Die Kompetenzorientierung in stationären Settings (KOSS) ist eine innovative Methodik, welche für «good practice» im stationären Bereich der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt wurde. Acht Praxisorganisationen haben KOSS in der Zwischenzeit implementiert, sechs von ihnen wollten nun eine erste Evaluation durchführen. Die Evaluation soll aufzeigen, wie gut die Implementierung gelungen ist und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden.

In dieser Studie habe ich in einer Vollerhebung Leitungspersonen und Teamleitende mittels Fragebogen befragt. Die KOSS-Methodik lieferte mir die Grundlagen für die Fragebogenkonstruktion, in welche ich quantitative und qualitative Fragen integriert habe (mixed methods).

Die Ergebnisse zeigen auf, dass der Implementierungsprozess gut verlaufen ist. Die Mitarbeitenden nehmen seit der Implementierung in unterschiedlichen Bereichen Verbesserungen wahr, fühlen sich wohl und arbeiten engagiert an der Implementierung mit.

Auch der Implementierungsstand ist im Management schon weit fortgeschritten. Die Umsetzung der KOSS in den Teams bedarf noch einiger Entwicklungsschritte, bevor sie auch hier als fest verankert gelten kann. Den offenen Anmerkungen in den Fragebogen kann entnommen werden, dass viele Teams «unterwegs» und sich am Verändern sind. Dies sind gute Voraussetzungen für die weitere Entwicklung. Mit einigen Empfehlungen für die Praxis habe ich diese Studie abgeschlossen.

Der Evaluationsprozess wird aber fortgesetzt. Weitere Untersuchungsgruppen, Mitarbeitende im Wohnbereich und Lehrpersonen von Organisationen mit interner Schule, werden befragt, die Ergebnisse integriert und den Praxisorganisationen im Rahmen eines Praxisforums präsentiert. In einem weiteren Schritt werden auch Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Methodik untersucht. So dreht sich der Kreislauf der Methodik weiter.

Teil I: Einleitung und Fragestellung

1 Ausgangslage und Auftragsformulierung

Vor einigen Jahren wurde für die Kinder- und Jugendhilfe die Arbeit mit kompetenzorientierten Methodiken einem breiten Fachpublikum zugänglich gemacht (Cassée, 2007). Für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe konkretisierte Cassée die allgemeinen Grundlagen unter dem Namen KOSS für die kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings (Cassée & Spanjaard, 2009). Im Rahmen der Kompetenzorientierung gibt es weitere Methodiken. Für den ambulanten Bereich KOFA (Kompetenzorientierte Arbeit mit Familien, Cassée, Los-Schneider & Spanjaard, 2008) und für die Begleitung von Jugendlichen KO4JU (Kompetenzorientiertes Programm für Jugendliche). Weitere Methodiken sind in Vorbereitung.

Verschiedene Praxisorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe haben KOSS in den letzten Jahren implementiert. Im Kreislauf einer Methodikentwicklung (vgl. Abb.1) steht eine Forschungs- und Entwicklungsstelle mit den beteiligten Praxisorganisationen in regelmässigem Austausch für die massgeschneiderte Weiterentwicklung der Methodik sowie für die Implementierung in der Organisation. Evaluationen sind ein verbindlicher Teil des Methodik-Kreislaufes – sowohl regelmässige interne als auch externe Evaluationen.

Der Implementierungsprozess in den meisten beteiligten KOSS-Praxisorganisationen war 2012 soweit fortgeschritten, dass eine erste externe Evaluation sinnvoll erschien. Weil ich mit der KOSS-Methodik aus eigener Erfahrung sowie aus dem MAS Kinder- und Jugendhilfe sehr gut vertraut war, war es für mich eine gute Chance, diese erste externe KOSS-Evaluation als Masterprojekt durchführen zu können. Im Rahmen des KOSS-Praxisforums vom 12. und 19. Juni 2012 wurde diese Evaluation begrüsst, und der Auftrag konnte zusammen mit dem Institut *kompetenzhoch3* grob umrissen werden. Die Detailplanung der Evaluation und die Verantwortung für die Durchführung lagen bei mir als verantwortlicher Fachperson. Für die Praxisorganisationen war diese erste Evaluation ohne Kostenfolge. Die Detailplanung umfasst einen mehrstufigen Evaluationsprozess mit verschiedenen Fragestellungen. In einem ersten Schritt soll der Implementierungsstand erhoben und die im Implementierungsprozess gemachten Erfahrungen gesammelt werden. Die gesamte Evaluationsstudie umfasst drei verschiedene Untersuchungsgruppen: Leitungspersonen (Gesamtleitungen), Teamleitende und Mitarbeitende im Wohnbereich. Weil der Auswertungsumfang aller drei Untersuchungsgruppen den Umfang einer Masterthesis sprengen würde, lege ich in meiner Masterthesis den Fokus auf die Leitungsebene (Gesamtleitungen/Teamleitungen). Der Miteinbezug aller Untersuchungsgruppen erfolgt in einer späteren Phase. Die Gesamtergebnisse werden den beteiligten KOSS-Praxisorganisationen im März 2013 erstmals mündlich präsentiert. Der Schlussbericht ist voraussichtlich ab Juni 2013 auf der Website des Instituts *kompetenzhoch3* verfügbar.

Wozu diese Evaluationsstudie (Verwertungszusammenhang)

Die Erkenntnisse aus der Evaluation fördern den Dialog zwischen den Praxisorganisationen aber auch zwischen den Praxisorganisationen und der Forschung- und Entwicklungsstelle und liefern somit eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Methodik. Der Rückfluss der Erkenntnisse in die einzelnen Praxisorganisationen dient aber auch dem Management der Praxisorganisationen und der Forschungs- und Entwicklungsstelle als Orientierungshilfe für die Planung weiterer Schritte.

2 Fragestellungen und Ziele

Aus dem generellen Auftrag habe ich die folgenden Fragestellungen für meine Masterarbeit abgeleitet:

- Wie ist der aktuelle Stand der Implementierung von KOSS in den einzelnen Praxisorganisationen?
- Gibt es Bestandteile der KOSS-Methodik, die nicht oder unzureichend umgesetzt sind?
- Welche Erfahrungen haben Leitungspersonen und Teamleitende im Implementierungsprozess gemacht?
- Gibt es Verbesserungspunkte in Bezug auf den Implementierungsprozess?
- Gibt es Anpassungsbedarf an der KOSS-Methodik?

Mit der Evaluationsstudie sollen die folgenden Ergebnisse erzielt werden:

- Der Implementierungsstand der Praxisorganisationen ist beschrieben und bewertet.
- Lücken in der Umsetzung von KOSS sind ermittelt und Empfehlungen zur Verbesserung formuliert.
- Die Erfahrungen im Implementierungsprozess sind gesammelt und bewertet.
- Verbesserungspunkte für den Implementierungsprozess sind beschrieben und Empfehlungen formuliert.
- Verbesserungsvorschläge für die KOSS-Methodik sind ermittelt.

3 Aufbau des Berichtes

Im Teil II: Theoretische Grundlagen, diskutiere ich die Spezifika der Evaluationsforschung als besonderes Forschungsgebiet, skizziere die KOSS-Methodik mit ihren Kernelementen und thematisiere die SEVAL-Standards zur Qualitätssicherung in der Evaluationsforschung.

Im Teil III: Planung und Durchführung der Studie, beschreibe ich das Evaluationsdesign. Ich diskutiere die wissenschaftstheoretische Verortung, bestimme den Untersuchungsplan und definiere die Untersuchungsgruppen. Danach wähle ich geeignete Methoden für die Datenerhebung, -aufbereitung und für

die Datenauswertung aus und mache Erläuterungen zur praktischen Durchführung. Den Abschluss dieses Kapitels bilden Anmerkungen zum Datenschutz.

Im Teil IV: Ergebnisse, erörtere und diskutiere ich die erhobenen Daten für die beiden Untersuchungsgruppen Leitungspersonen und Teamleitungen gesondert.

Im Teil V: Schlussfolgerungen, beschreibe ich zuerst aufgrund der gemachten Erfahrungen die Besonderheiten einer Evaluation im Rahmen einer Methodik, unterziehe dann die Evaluation einer kritischen Überprüfung und leite daraus Anregungen für nachfolgende Evaluationen ab. Schliesslich diskutiere ich die Ergebnisse aus Teil IV zusammenfassend und formuliere auf der Basis der Ergebnisse Empfehlungen für die Praxisorganisationen und das Institut *kompetenzhoch3*. Mit einem persönlichen Fazit schliesse ich die Arbeit ab.

Erläuterungen zu Begrifflichkeiten

Bei der Datenerhebung habe ich die Teilnehmenden oft danach gefragt, als wie hilfreich sie irgendetwas einschätzen, erleben oder bewerten. Das Adjektiv «hilfreich» lässt sich nicht substantivieren. Da an einzelnen Textstellen eine Substantivierung jedoch nötig wurde, habe ich an diesen Stellen das Wort «hilfreich», wenn auch inhaltlich nicht ganz korrekt, durch die Begriffe «Nützlichkeit» oder «Bedeutsamkeit» ersetzt.

Abkürzungen

Im Rahmen dieser Arbeit werden verschiedene Abkürzungen verwendet, die ich an dieser Stelle erläutern möchte:

KOSS = Kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings

KOFA = Kompetenzorientierte Arbeit mit Familien

KO4YU = Kompetenzorientierte Begleitung von Jugendlichen

Teil II: Theoretische Grundlagen

4 Evaluationsforschung

Die Evaluationsforschung wird in dieser Arbeit als ein Teilbereich der empirischen Forschung verstanden. Sie befasst sich «mit der Bewertung von Massnahmen oder Interventionen» (Bortz & Döring, 2009, S. 96).

Evaluationsvorhaben haben nach dieser Auffassung daher die gleichen Arbeitsschritte zu beachten wie empirische Forschungsvorhaben (Themensuche, Bewertung von Untersuchungsideen, Untersuchungsplanung, Theoretischer Teil der Arbeit, Durchführung der Untersuchung, Auswertung der Daten und Anfertigung des Untersuchungsberichtes). Bortz & Döring (2009) weisen darauf hin, dass es in der Planung Durchführung, Auswertung und Berichterstattung von Evaluationen einige Besonderheiten zu berücksichtigen gilt. Ich werde nachfolgend einige für mich relevante Punkte beschreiben.

- Evaluator/Evaluatorin: Die evaluierende Person ist in einen kooperativen Prozess eingebunden. Dazu benötigt sie spezielle Fähigkeiten wie Feinfühligkeit, soziale Kompetenzen und diplomatisches Geschick, eine gute Allgemeinbildung und Bereitschaft und Fähigkeit für interdisziplinäre Arbeit und sehr gute Fachkenntnisse in der empirischen Forschungsarbeit (Bortz & Döring, 2009, S. 103 - 105).
- Hintergrundwissen: Evaluationen finden zu unterschiedlichen Themenbereichen statt. Damit die Evaluatorin oder der Evaluator die Evaluation planen kann, muss eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema stattfinden. Dies bedingt, dass Evaluatorinnen und Evaluatoren zu Beginn der Planung eine gründliche Literaturrecherche im jeweiligen Themengebiet durchführen müssen (Bortz & Döring, 2009, S. 109).
- Projektmanagement: Evaluationen sind besonders störanfällig. Damit der Zeitplan trotz Störungen eingehalten werden kann, benötigen Evaluatorinnen und Evaluatoren viel Improvisationsgeschick und Fähigkeiten zum Konfliktmanagement (Bortz & Döring, 2009, S. 132).
- Ethische Kriterien: Evaluationsvorhaben gilt es auf ethische Unbedenklichkeit hin zu überprüfen. Die Wichtigsten zu überprüfenden Problemfelder sind der Missbrauch personenbezogener Daten (Anonymisierung) und die physische oder psychische Beeinträchtigung der Untersuchungsteilnehmer durch den Untersuchungsablauf (Bortz & Döring, 2009, S. 41).
- Berichterstattung: Die Zielgruppe des Evaluationsberichtes sind nicht Wissenschaftler sondern Praktiker. Der Bericht muss daher in einer für sie verständlichen Sprache geschrieben werden. Nur wenn die Inhalte von den Praktikern verstanden werden, können sie ihrem Nutzen zugeführt werden (Bortz & Döring, 2009, S. 98 und 132).

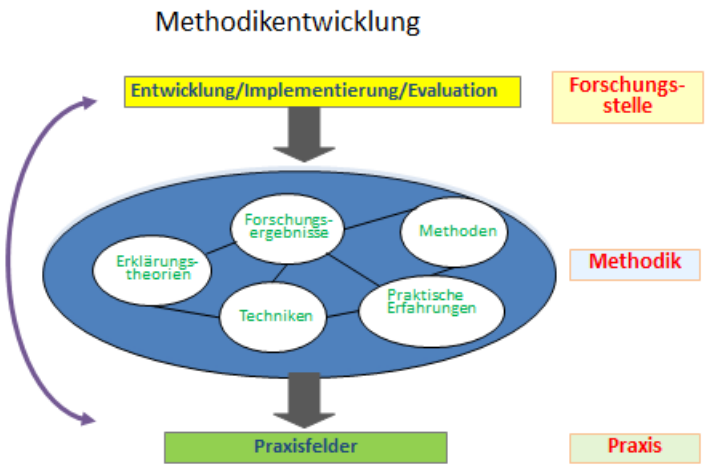
5 KOSS - Methodik

KOSS wurde als Methodik von Cassée (Cassée, 2007; Cassée & Spanjaard, 2009) als Innovation für die Praxis der stationären Kinder- und Jugendhilfe ausformuliert. Nachfolgend präsentiere ich die Kernelemente der Methodik unter Verwendung des KOSS-Manuals (Cassée & Spanjaard, 2009) sowie aus Inhalten des KOSS-Trainings (Cassée, 2010), das ich absolviert habe.

5.1 Was ist eine Methodik

Eine Methodik ist ein theoretisch fundiertes Handlungsmodell, das als Standard von mehreren Leistungserbringern für eine vergleichbare Leistung verwendet wird. Die Entwicklung einer Methodik ist als Kooperationsprozess zwischen Forschung/Entwicklung einerseits und Praxisorganisationen andrerseits gedacht (Cassée & Spanjaard, 2009, S.19).

Abbildung 1: Methodikentwicklung



(Cassée, 2013)

Als Theoriebausteine einer Methodik werden Beschreibungs- und Erklärungstheorien einbezogen, die sich für das jeweilige Praxisfeld als wirksam erwiesen haben (Evidenzbasierung). Zudem werden geeignete Handlungstheorien und sinnvolle Methoden und Techniken ausgewählt. Durch die Rückkoppelungsprozesse zwischen den Praxisorganisationen einerseits und der Forschungsstelle andrerseits kann die Methodik aktualisiert und angepasst werden (good practice) (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 19).

5.2 Kernelemente der KOSS-Methodik

Die Kernelemente der KOSS-Methodik werden hier in Kurzform präsentiert – sie bilden das Gerüst für die Evaluationsinhalte, die in die Befragungsinstrumente (vgl. Anh.1 und 3) Eingang gefunden haben.

Theoriebausteine

KOSS will die Rechte des Kindes (UNICEF, o.J.) sowie die Standards, die von Quality4Children (Quality4Children, o.J.) formuliert wurden verbindlich umsetzen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 17). Handlungstheoretisch ist KOSS der Partizipation und der Transparenz verpflichtet. Die folgenden theoretischen Bausteine bilden einen festen Bestandteil der KOSS-Methodik (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 35 - 58):

- Entwicklungs- und Lerntheorien
- Systemtheorie und Lebensweltorientierung
- Gruppentheoretische Konzepte

Für bestimmte Praxisorganisationen können weitere Bausteine einbezogen werden, wie z.B. Bindungstheorien, Migrationstheorien u.a.m. Die erklärungstheoretischen Grundlagen werden als Instrumente (Gesprächsleitfaden, Beobachtungsrastern, Checklisten, Berichtsvorlagen) für die konkrete Fallarbeit aufbereitet. Als handlungstheoretische Bestandteile sind Beobachtungs- und Gesprächstechniken, Methoden der Alltagsgestaltung, Dokumentation und Berichtswesen zentrale Teile der Methodik, die im Zuge der Implementierung eingeführt und geübt werden müssen (Cassée & Spanjaard, 2009).

Phasen

KOSS kennt drei Phasen in der Prozessgestaltung: Die Diagnostik-, die Interventions-, und die Austrittsphase mit anschliessenden Follow-up-Befragungen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 65 - 66). Für alle Phasen stellt die Methodik Instrumente zur Verfügung, die im Implementierungsprozess auf die Spezifika einer Praxisorganisation zugeschnitten und dann als Standard verankert werden.

In der Diagnostikphase werden der Entwicklungsstand des Kindes/Jugendlichen, die Schutz- und Risikofaktoren für eine gelingende Entwicklung, die Bedingungen in seiner Lebenswelt sowie die Kompetenzen der Eltern systematisch erfasst und bewertet. Die gesammelten Informationen werden als soziale Diagnose integriert unter den Leitfragen: Was ist los mit diesem Kind, mit diesem Jugendlichen in seiner aktuellen Lebenssituation und wie kann die Entwicklungsdynamik im biographischen Verlauf verstanden werden. Aus der Diagnose wird die Indikation abgeleitet, d.h. es wird eine Antwort formuliert auf die Frage, was dieses Kind/dieser Jugendliche braucht für eine gelingende Entwicklung und was die Eltern brauchen, um ihr Kind dabei möglich gut zu unterstützen (Cassée & Spanjaard, 2009, 91 - 122).

Die Interventionsphase wird individuell und diagnosegestützt geplant und strukturiert. Im Zentrum stehen die Sicherung der Entwicklung und der Erwerb altersadäquater Fähigkeiten (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 137 - 170).

Die Planung der Austrittsphase wird auf die jeweilige Anschlusslösung ausgerichtet. Wichtig ist, dass Kinder/Jugendliche und ihre Eltern beim Austritt gut begleitet und auch Kontakte nach dem Austritt vereinbart werden (Follow-up Gespräche) (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 171 - 174).

Lernebenen in KOSS

In KOSS steht das geplante Lernen im Alltagsleben einer Gruppe im Zentrum. Dabei werden drei verschiedene Lernebenen unterschieden. Die erste Lernebene stellt das Grundmilieu für alle Kinder bereit und wird als Kern der KOSS bezeichnet. Es umfasst die räumlich-materielle Ausstattung, die bedeutsamen Menschen sowie Struktur- und Prozessmerkmale (Routinen und Regeln) des Alltages. Die zweite Lernebene stellt individuelle Lernmöglichkeiten im Alltag zur Verfügung in Form von besonderen Arrangements. Die dritte Lernebene umfasst alle therapeutischen Massnahmen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 123 - 136).

6 Qualitätssicherung in der Evaluationsforschung

Die schweizerische Evaluationsgesellschaft hat Standards für Evaluationen entwickelt (vgl. Anh.6) mit dem Ziel, Glaubwürdigkeit, Qualität und Vertrauenswürdigkeit von Evaluationen zu erhöhen. Die Standards sind in vier Gruppen eingeteilt. Die Gruppen stellen Eigenschaften dar, die sorgfältige Evaluationen aufweisen sollten (Beywl & Schepp-Winter, 2000, S. 92): Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit. Alle Standards, wie auch alle Gruppen sind gleichwertig. Ziel wäre, alle Standards gleichermassen zu erfüllen. Dies ist nicht immer möglich. Falls nötig, bestimmt die Forscherin oder der Forscher, welche Standards in einem Evaluationsvorhaben als besonders wichtig und welche als unwesentlich eingestuft werden. Die Gewichtung ist zu begründen und offen zu legen (Widmer, Landert & Bachmann, 2000).

Damit im Evaluationsprozess wichtige Standards schnell aufgefunden werden, hat die schweizerische Evaluationsgesellschaft eine Liste mit zehn für den Evaluationsprozess bedeutsamen Tätigkeiten erstellt. Den einzelnen Tätigkeiten wurden jene Standards zugeordnet, die für die jeweilige Tätigkeit eine besondere Relevanz haben. Die Liste wird «funktionale Übersicht» genannt und ist im Anhang beigelegt (vgl. Anh.7)

Teil III: Planung und Durchführung

7 Evaluationsdesign

In diesem Kapitel definiere ich anhand der zentralen Fragestellungen den Forschungsgegenstand und diskutiere die wissenschaftstheoretische Verortung. Danach wähle ich einen geeigneten Untersuchungsplan, beschreibe die Untersuchungsgruppen und bestimme die Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsmethoden. Den Schluss dieses Kapitels bilden Überlegungen zum Datenschutz.

7.1 Wissenschaftstheoretische Verortung

Aus der Fragestellung lassen sich zwei Forschungsgegenstände ableiten: Der Implementierungsstand und das Erleben der Beteiligten.

Beide Forschungsgegenstände können gut in einer handlungsorientierten Forschungstradition verortet werden. Die Handlungsforschung weist einen engen Praxisbezug auf. Der Forschungsgegenstand wird weniger mit Fokus Theorieentwicklung, als vielmehr auf der Grundlage praktischer Probleme formuliert. Im Forschungsprozess sind Forschende und Untersuchte gleichberechtige Partner, die gemeinsam in einem Lernprozess stehen. Dabei wird der Forscher oder die Forscherin nicht als objektiver Aussenstehender, sondern als parteiliches Mitglied im Forschungsprozess gesehen. Der Verwertungszusammenhang ist klar darauf ausgerichtet, soziale Praxis zu verändern und weiterzuentwickeln (Bortz & Döring, 2009, S. 341 – 343).

Die Evaluationsforschung im Rahmen einer Methodik kann gut in der Handlungsforschung verortet werden. Mit der Implementierung sind die Praxisorganisationen und die Forschungs- und Entwicklungsstelle eine Kooperation eingegangen, die auch die Evaluation beinhaltet. Die Weiterentwicklung der Methodik ist primär auf «good practice» ausgerichtet und deklariert damit den engen Praxisbezug.

7.2 Untersuchungsplan

Es soll der Implementierungsstand geprüft werden (Querschnitt aller Praxispartner zu einem bestimmten Zeitpunkt), aber auch die konkreten Erfahrungen im Implementierungsprozess sollen erhoben werden. Es liegen somit zwei verschiedene Forschungsgegenstände vor, die es unterschiedlich zu bearbeiten gilt. Während dem der Implementierungsstand gut über ein quantitatives Design erforscht werden kann, ist für die Erhebung von Erfahrungen auch der qualitative Zugang gut geeignet. Um den Erkenntnisgewinn zu erhöhen werden die beiden Methodenansätze gemischt eingesetzt (Falge & Blondiau, 2010).

7.3 Untersuchungsgruppe

In dieser Studie werden alle Teamleitenden und Leitungspersonen der sechs Praxisorganisationen befragt (Vollerhebung). Teilnehmende Praxisorganisationen haben in der Organisation eine Kontaktperson für die Dauer des Evaluationsprozesses ernannt. Der Informationsaustausch findet über diese Kontaktpersonen statt. Im Bedarfsfall könnte ich die Leitungspersonen auch direkt kontaktieren.

7.4 Untersuchungsmethoden

Datenerhebung

Die Handlungsforschung bevorzugt Methoden für die Datenerhebung, wie zum Beispiel die Beobachtung oder das Experiment, bei denen Forschende sich direkt «im Feld» aufhalten. Ist ein direkter Feldzugang nicht möglich, werden auch andere Erhebungsmethoden wie zum Beispiel der Fragebogen oder Interviews angewandt (Mayring, 2002, S. 50 – 54).

Der Fragebogen ist gut geeignet für eine Methodenkombination und wurde deshalb von mir als geeignetes Instrument gewählt. Bei der Fragebogenkonstruktion werden sowohl offene (qualitative) wie auch standardisierte, geschlossene (quantitative) Fragen verwendet.

Die Fragebogenkonstruktion wird entlang der Kernelemente der KOSS durchgeführt (KOSS-Manual) und mit Fragen zum Erleben des Implementierungsprozesses erweitert. Um ein Bild der teilnehmenden Praxisorganisationen zu erhalten, werden zu Beginn des Fragebogens für Leitungspersonen einige organisationsspezifische, allgemeine Fragen eingebaut (vgl. Anh.1). Den Fragebogen wird ein Informationsschreiben beigelegt (vgl. Anh.2 und 4).

Danach werden die Fragebogen mit einem Begleitbrief (vgl. Anh.5) an die Kontaktpersonen verschickt, wo sie intern verteilt werden. Zur Rücksendung wird jedem Fragebogen ein adressiertes und frankiertes Couvert beigelegt.

Datenaufbereitung

Die quantitativ erhobenen Daten werden in das Tabellen-Kalkulationsprogramm Excel eingegeben.

Die qualitativ erhobenen Daten werden wörtlich protokolliert. Diese Protokollierungsform wird gewählt, damit die Aussagen vollumfänglich erhalten bleiben. Eine Zusammenfassung oder Selektion würde die Aussagen bereits bei diesem Zwischenschritt stark reduzieren.

Datenauswertung

Die quantitativen Daten werden deskriptiv mittels Häufigkeitsauszählungen ausgewertet.

Die qualitativen Daten werden mit einer inhaltsanalytischen Zusammenfassung ausgewertet. Dabei wird eine induktive Kategorienbildung vorgenommen (Mayring, 2002, S. 116).

In dieser Arbeit wird die Auswertung organisationsübergreifend gemacht. Eine organisationsspezifische Auswertung kann bei Bedarf von den Praxisorganisationen verlangt werden.

7.5 Datenschutz

Die Befragung wird auf der Ebene der Personen anonym durchgeführt. Da aber die Möglichkeit für eine organisationsspezifische Auswertung offen gehalten wird, werden sowohl Organisationen wie auch Subsysteme codiert. In diesem Bericht werden die Organisationen anonym dargestellt. Damit aber zu ausgewählten Merkmalen Unterschiede beschrieben werden können, wurden den Organisationen eine Zahl und eine Kurzbezeichnung zugeordnet (vgl. Kap. 8, die Praxisorganisationen).

Nach Abschluss der Evaluation werden die Fragebogen im Institut *kompetenzhoch3* archiviert.

Teil IV: Ergebnisse

8 Ergebnisse Leitungspersonen

Die Praxisorganisationen

Die sechs teilnehmenden Praxisorganisationen werden in diesem Bericht anonym dargestellt. Damit aber zu ausgewählten Merkmalen Unterschiede beschrieben werden können, habe ich den Organisationen eine Zahl und eine Kurzbezeichnung zugeordnet:

1. Die Vielfältige	3. Die Grösste	5. Die Jüngste
2. Die Altersgemischte	4. Die Kleinste	6. Die Pionierin

Vorbemerkung zur Interpretation der Ergebnisse

Ich präsentiere nachfolgend die Ergebnisse, die ich in der Befragung der Leitungspersonen gewonnen habe. Zur Bewertung, ob der Stand der Implementierung als gelungen resp. gut oder als genügend oder ungenügend beurteilt werden kann, beziehe ich mich auf die 80%/50%-Regel, die in der niederländischen Methodikentwicklung verwendet wird und in der KOFA-Studie zur Anwendung kam (vgl. Veerman & Damen, 2004, zit.n. Cassée, Los-Schneider, Baumeister & Gavez, 2010, S. 28). Wird ein Bestandteil der Methodik von mind. 80% der Befragten als wichtig erachtet resp. erfüllt oder akzeptiert, gilt die Implementierung zu diesem Thema als gelungen. Zwischen 50% und 80% besteht Bedarf an Anpassung resp. weiteren Schritten, unter 50% muss dieser Bestandteil grundsätzlich diskutiert und gegebenenfalls angepasst werden.

Beteiligung und Kernaussage zu KOSS

Insgesamt wurden zehn Fragebogen für Leitungspersonen (Gesamtleitung und mittleres Kader) in sechs Organisationen verteilt. Neun Fragebogen wurden zurückgeschickt, was einem Rücklauf von 90% entspricht. Eine Leitungsperson konnte an der Evaluation nicht teilnehmen, weil sie ihre Kenntnisse des Prozesses und vom aktuellen Stand als unzureichend einstufte. Im Profil der Praxisorganisationen sind daher in der Regel nur fünf Organisationen beschrieben. Für die fehlende Organisation 4, die «Kleinste», wurden einige Kennwerte von der Homepage übernommen – die übrigen Informationen fehlen.

In der Einstiegsfrage wollte ich von den Leitungspersonen erfahren, was sie als typisch für KOSS erachten. Acht von neun Leitungspersonen haben diese Einstiegsfrage beantwortet. Erwähnt werden Standardisierung/Strukturierung (acht Nennungen), Orientierung (fünf Nennungen), theoretischen Fundierung (fünf Nennungen), Diagnostik (zwei Nennungen), Zusammenarbeit (zwei Nennungen) und Haltung (zwei Nennungen). Erfreulich ist, dass das Hauptmerkmal einer Methodik – Standardisierung/Strukturierung – von allen Leitungspersonen genannt wird. Die theoretische Fundierung ist mit fast 60% knapp genügend verankert, zusammen mit dem Aspekt der Orientierung.

8.1 Profil der Praxisorganisationen

Die Praxisorganisationen weisen strukturelle Unterschiede auf. Die Fragen dieses Kapitels zielten darauf hin, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Organisationen darzustellen.

Implementierungsbeginn und Platzangebot

Die Praxisorganisationen haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit der Implementierung der KOSS begonnen und sind unterschiedlich gross, wie aus Tabelle 1 hervorgeht.

Tabelle 1: Implementierungsbeginn und Platzangebot im Wohnbereich[1]

Praxisorganisation	Beginn Implementierung	Plätze im Wohnbereich
1: Die Vielfältige	2008	50
2: Die Altersgemischte	2008	38
3: Die Grösste	2008	73
4: Die Kleinste	2006	14
5: Die Jüngste	2011	30
6: Die Pionierin	2006	50

Drei Organisationen haben Erfahrungen mit KOSS seit vier Jahren, die «Pionierin» und die «Kleinste» seit rund 6 Jahren und die «Jüngste» seit gut einem Jahr. In allen Organisationen, mit Ausnahme der «Pionierin», gibt es eine spezielle Fachperson, welche für die Umsetzung der KOSS zuständig ist. Die Zahl der Plätze im Wohnbereich variiert zwischen 14 und 73, durchschnittlich werden 43 Plätze angeboten.

Klientengruppen

Alle Praxisorganisationen bieten Plätze für Jugendliche und junge Erwachsene an. Die meisten (vier von sechs Organisationen) auch für Schulkinder. Zwei Organisationen stellen zudem Angebote für Mutter & Kind und zwei Organisationen für Säuglinge und Kleinkinder bereit.

Tabelle 2: Angebote für verschiedene Klientengruppen

Praxisorganisation	Säuglinge/ Kleinkinder	Schulkinder	Jugendliche	Junge Erwachsene	Mutter &Kind
1. Die Vielfältige	-	ja	ja	ja	-
2. Die Altersgemischte	ja	ja	ja	ja	-
3. Die Grösste	-	-	ja	ja	-
4. Die Kleinste	ja	-	ja	ja	ja
5. Die Jüngste	-	ja	ja	ja	ja
6. Die Pionierin	-	ja	ja	ja	-
Total	2	4	6	6	2

[1] Drei Organisationen (die «Pionierin», die «Kleinste» und die «Grösste») haben KOSS in einzelnen Subsystemen implementiert, in anderen nicht. Die Ergebnisse dieser Befragung gelten daher in diesen Organisationen nicht für den gesamten Wohnbereich, sondern lediglich für jene Subsysteme, die KOSS implementiert und an der Evaluation teilgenommen haben.

Andere Angebote

Vier Organisationen stellen nebst dem Wohnbereich noch andere Angebote bereit. In Tabelle 3 wird ersichtlich, dass zwei Praxisorganisationen (PO) eine vielfältige Binnendifferenzierung aufweisen (die «Vielfältige» und die «Jüngste»), während andere sich auf das Kernangebot im Wohnbereich konzentrieren (die «Altersgemischte»).

Tabelle 3: Andere Angebote in KOSS-Organisationen

Andere Angebote	PO 1	PO 2	PO 3	PO 5	PO 6	Total
KOFA	ja	-	-	ja	ja	3
KO4YU	ja	-	-	ja	-	2
Interne Sonderschule	ja	-	-	-	-	1
Arbeitsagogik	ja	-	ja	-	-	2
Berufsberatung	ja	-	-	-	-	1
Therapiemöglichkeit	ja	-	-	ja	-	2
Andere	ja	-	-	ja	-	2
Total	7	0	1	4	1	-

Zwei Organisationen (die «Vielfältige» und die «Jüngste») bieten interne Therapiemöglichkeiten, sowie weitere, nicht in der obigen Auflistung vorhandene Angebote an.

Tabelle 4: Interne Therapieangebote

Die «Vielfältige»	Die «Jüngste»
– Spieltherapie – Gesprächstherapie – Medizinische Therapie	– Kunst- und Maltherapie

Tabelle 5: Weitere Angebote

Die «Vielfältige»	Die «Jüngste»
– Sozialpädagogische Familie – Kinder- und Jugendpsychiater (Konsiliartätigkeit)	– Sozialpädagogische Familie – Mittagstisch – Besuchsrechtsbegleitung

8.2 Geplante und vorzeitige Austritte

KOSS stellt ein theoretisch fundiertes Handlungsmodell für «good practice» zur Verfügung und will mit einer strukturierten Arbeitsweise ungeplante und vorzeitige Austritte verhindern. Im Fragebogen fragte ich die Leitungspersonen, wie viele Austritte in den Jahren 2010 und 2011 ungeplant und vorzeitig erfolgten. Mit vorzeitigen Austritten sind all jene Austritte gemeint, bei denen das Kind aus der Organisation ausgetreten ist, obwohl die vereinbarten Ziele noch nicht gut genug erreicht worden sind. Die «Grösste» und die «Pionierin» machten keine Angaben dazu. Die Auswertung kann daher nur für drei Organisationen erfolgen.

Die «Vielfältige» verzeichnete 2010 17 geplante und einen ungeplanten Austritt, 2011 14 geplante und einen ungeplanten Austritt. Die «Altersgemischte» verzeichnete sowohl 2010 wie auch 2011 vier geplante und keinen ungeplanten Austritt. Die «Jüngste» verzeichnete 2010 20 geplante und vier ungeplante Austritte, 2011 20 geplante und fünf ungeplante Austritte.

Diskussion

Ein ungeplanter, vorzeitiger Austritt ist für die betroffenen Kinder und deren Familien eine Belastung. Die Gründe für vorzeitige Austritte können vielfältig sein und waren nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Die Erhebung der geplanten und vorzeitigen Austritte in dieser Studie soll lediglich eine erste Tendenz aufzeigen. Bei der Interpretation der Daten gilt zu berücksichtigen, dass die «Jüngste» erst seit gut einem Jahr, die «Altersgemischte» und die «Vielfältige» bereits seit vier Jahren mit der KOSS arbeiten. Erschwerend für eine weitere Interpretation ist zu vermerken, dass keine Vergleichsdaten aus der Zeit vor KOSS resp. aus anderen «Nicht-KOSS-Organisationen» vorliegen. Die hier erwähnten Zahlen können deshalb erst in weiteren Folgestudien interpretiert werden.

8.3 Implementierungsprozess

In diesem Kapitel werden Ergebnisse zu ausgewählten, für den Implementierungsprozess wichtigen Themenbereichen dargestellt.

8.3.1 Managementaufgaben

Cassée & Spanjaard beschreiben eine Reihe von Aufgaben für das Management (2009, S. 190), die es für eine gelingende Implementierung zu bewältigen gilt. Die folgenden Ergebnisse zeigen auf, welche Bedeutung die Leitungspersonen den einzelnen Aufgaben für einen gelingenden Implementierungsprozess beimessen.

Wie in Tabelle 6 ersichtlich ist, werden bis auf zwei Aufgaben die erwähnten Aufgaben für das Management von mehr als 80% der Leitungspersonen als «wichtig» beurteilt. Die «Konkretisierung der Theoriebausteine» erreicht mit 78% nahezu die 80%-Grenze, die ich als Kriterium für gelingende Implementierung/Umsetzung gesetzt habe. Die «Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle», wird von zwei Dritteln als wichtig erachtet: In beiden Punkten besteht Anpassungsbedarf.

Tabelle 6: Wichtigkeit der Managementaufgaben im Implementierungsprozess

Managementaufgaben	wichtig		weniger wichtig		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bewusster Entscheid für die Implementierung	9	100%	-	-	-	-	9	100%
Festlegen der Entscheidungsbefugnisse	9	100%	-	-	-	-	9	100%
Ressourcenbereitstellung für Qualifikation, Einführung und Begleitung der Mitarbeitenden	9	100%	-	-	-	-	9	100%
Planung und Steuerung der Prozesse	8	89%	1	11%	-	-	9	100%
Festlegen der Kommunikationsgefässe und -prozesse	8	89%	1	11%	-	-	9	100%
Gewährleistung der Qualitätsentwicklung und -sicherung	8	89%	1	11%	-	-	9	100%
Konkretisierung der Theoriebausteine/der Methoden und Techniken für die eigene Organisation	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle	6	67%	3	33%	-	-	9	100%

Offene Anmerkungen

Zwei Personen äusserten sich zu den Aufgaben des Managements. Eine Person äusserte sich zum Prozessverlauf: «Zu Beginn haben wir Evaluation und Wirkungskontrolle noch nicht bearbeitet» und eine Person teilte eine Bewertung mit: «Fehlt ein Kriterium, ist der Prozess gefährdet».

8.3.2 Theoriebausteine

Die theoretische Fundierung ist eines der spezifischen Merkmale einer Methodik (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 30). Die Leitungspersonen sind dafür verantwortlich, dass die KOSS-Theoriebausteine sorgfältig in der Organisation implementiert und ggf. erweitert werden. Dies bedingt, dass die Leitungspersonen die Bedeutung und den Nutzen der theoretischen Fundierung für die Facharbeit erkennen und die entsprechenden Ressourcen für deren Implementierung bereitstellen.

Tabelle 7: Bedeutsamkeit der Theoriebausteine
auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr)

	1 (gar nicht)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (sehr)	Total
N	-	-	-	1	-	1	1	2	2	2	9
%	-	-	-	11%	-	11%	11%	22%	22%	22%	100%

Eine Note zwischen sieben und zehn (hohe Bedeutung) wird von 77 % der Leitungspersonen für die Theoriebausteine erteilt, d.h. dieses Methodikmerkmal ist knapp an der 80%-Grenze. Für gut 20% ist dieses Merkmal weniger bedeutsam – hier besteht Anpassungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Drei Leitungspersonen äusserten sich zur Theoriebasierung. Es gab zwei Anmerkungen zum Thema Wissenserhaltung und -erweiterung z.B.: «Theorien geraten wieder in Vergessenheit (fresh ups)», zwei Anmerkungen bezogen sich auf die Mitarbeitenden z.B.: «MA mit unterschiedlichen Vorkenntnissen/Vorlieben».

8.3.3 Phasierung

KOSS unterteilt den Aufenthalt in einem stationären Setting in drei Phasen: In die Diagnostikphase, die Interventionsphase und die Austrittsphase. Die Kinder können sich dadurch im Prozess besser orientieren und das Angebot kann auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet werden (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 65).

Tabelle 8: Bedeutsamkeit der Phasierung

Phasierung	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilfreich		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Diagnostikphase	8	89%	1	11%	-	-	-	-	9	100%
Interventionsphase	3	33%	5	56%	-	-	1	11%	9	100%
Austrittsphase	3	33%	4	44%	1	11%	1	11%	9	100%

Die Bedeutsamkeit der Diagnostikphase ist unbestritten: 100% der Leitungspersonen finden sie «hilfreich» bis «sehr hilfreich». Auch die Bedeutsamkeit der Interventionsphase ist mit 89% gut verankert. Mit 77% erreicht die Bedeutsamkeit der Austrittsphase die 80%-Marke knapp nicht – hier besteht Anpassungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Zwei Leitungspersonen äusserten sich zur Phasierung. Es wurde eine Aussage zum Thema Orientierung gemacht: «So wichtig! Klienten und Eltern und Mitarbeitende können sich besser orientieren!» und eine zur Bedeutsamkeit einzelner Phasen: «Durch das Individualisieren während der Interventionsphase verlor die Austrittsphase an Bedeutung».

8.3.4 Lernebenen

KOSS unterteilt das Lernen in stationären Settings in drei Ebenen. Die erste Lernebene bildet das Grundmilieu für alle, die zweite Lernebene konkretisiert die Individualisierung und die dritte Lernebene umfasst alle therapeutischen Massnahmen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 67 – 70).

Tabelle 9: Bedeutsamkeit der Lernebenen

Lernebenen	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilf-reich		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Erste Lernebene	5	56%	4	44%	-	-	9	100%
Zweite Lernebene	6	67%	3	33%	-	-	9	100%
Dritte Lernebene	4	44%	2	23%	3	33%	9	100%

Die erste und zweite Lernebene ist gut verankert, alle Leitungspersonen erachten sie als «hilfreich bis sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung mit den Kindern/Jugendlichen. Speziell für die zweite Lernebene ist diese hohe Akzeptanz sehr erfreulich, ist doch die strukturierte Individualisierung ein innovativer Teil der KOSS-Methodik. Die dritte Lernebene wird von 67% als «sehr hilfreich» resp. «hilfreich» eingestuft – hier besteht Anpassungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Zwei Leitungspersonen äusserten sich zu den Lernebenen. Zwei Anmerkungen wurden zur Zusammenarbeit mit den Therapeuten gemacht z.B.: «Die dritte Lernebene ist noch nicht optimal integriert. Hier kann noch vieles konkretisiert werden. Die Zusammenarbeit mit Therapie ist zurzeit schwierig.» und eine zur praktischen Umsetzung: «Die gute Balance zwischen Individualisierung und Gruppendynamik ist nicht immer leicht zu bewerkstelligen (Team- und Gruppenprozess, Dynamik einzelner Jugendlicher)»

8.4 Instrumente

Die Strukturierung zentraler Prozessschritte mit Hilfe von Instrumenten ist ein weiteres Spezifikum der KOSS-Methodik. Es werden Instrumente für die direkten Kontakte mit den Klienten (Primärprozesse) und für die Dokumentation, Fallbegleitung und Qualitätssicherung (Sekundärprozesse) bereitgestellt (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 31).

8.4.1 Instrumente für die Primärprozesse

Die Instrumente für den direkten Kontakt mit den Klienten liegen in Form von Rastern, Leitfaden und Checklisten vor. Die Instrumente werden mit Abkürzungen (z.B. SW Kinder) benannt welche in Kurzform Auskunft über den Inhalt des Instrumentes geben. Im Rahmen der KOSS sind die Abkürzungen allen Mitarbeitenden bestens vertraut. In diesem Bericht werden sie teilweise ausformuliert, teilweise werden nur die Abkürzungen (**fett**) verwendet.

Tabelle 10: Einsatzhäufigkeit der Instrumente für die Primärprozesse

Instrumente für die Primärprozesse	immer		manch-mal		selten		nie		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KP Kinder: Kompetenzprofil Kinder	9	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	9	100%
NK/NS: Netzwerkkarte / -schema	9	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	9	100%
AP Kinder: Arbeitspunkt Kinder	9	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	9	100%
SW Kinder: Sichtweise der Kinder	7	78%	2	22%	-	-	-	-	-	-	9	100%
LB: Lebensbedingungen	7	78%	2	22%	-	-	-	-	-	-	9	100%
SW Eltern: Sichtweise der Eltern	6	67%	2	22%	1	11%	-	-	-		9	100%
KP Eltern: Kompetenzprofil Eltern	6	67%	1	11%	1	11%	-	-	1	11%	9	100%
BE: biographische Ereignisse	5	56%	2	22%	1	11%	-	-	1	11%	9	100%
AP Eltern: Arbeitspunkte Eltern	4	44%	3	33%	2	22%	-	-	-	-	9	100%
TR Kinder: Tägliche Routine der Kinder	4	44%	3	33%	-	-	1	11%	1	11%	9	100%
SDQ: Strenght and Difficulties Questionnaire	3	33%	1	11%	1	11%	3	33%	1	11%	9	100%
DKA: Diagnost. Kompetenzanalyse	3	33%	5	56%	1	11%	-	-	-	11%	9	100%
TR Familie: Tägliche Routine in der Familie	3	33%	3	33%	-	-	2	22%	1	11%	9	100%
IA: Interaktionsanalyse (SRC-Kette)	1	11%	5	56%	2	22%	-	-	1	11%	9	100%
SHG: Störende und Helfende Gedanken	1	11%	5	56%	2	22%	-	-	1	11%	9	100%

Die 15 Instrumente werden in der Praxis unterschiedlich oft eingesetzt. Drei Instrumente (**KP Kinder**, **NK/NS** und **AP Kinder**) werden von allen Leitungspersonen immer eingesetzt und gelten als implementiert. Zwei Instrumente (**SW Kinder** und **LB**) erreichen die 80%-Marke knapp nicht – hier gilt Anpassungsbedarf. Weitere fünf Instrumente erreichen die 50%-Marke, auch hier gilt Anpassungsbedarf. Sieben Instrumente erreichen die 50%-Grenze nicht. Der Einsatz dieser Instrumente muss grundsätzlich diskutiert werden.

Eine Organisation hat eines der Instrumente umbenannt (**AP Kinder** wurde umbenannt in Lernthema im Alltag). Keine Organisation verwendet andere Instrumente als die aufgelisteten für die Primärprozesse.

Diskussion

Im Implementierungsprozess wählen die Organisationen die für sie relevanten Theoriebausteine und Instrumente aus. Dies variiert je nach Angebot und Klientengruppe. Die unterschiedliche Einsatzhäufigkeit könnte teilweise auf die Strukturvielfalt der Organisationen zurückzuführen sein.

8.4.2 Dokumentation

Wie in Tabelle 11 ersichtlich, werden drei Instrumente (Aktennotiz, Info-Klientsystem und Info-Profisystem) von mehr als 80% der Leitungspersonen genutzt. Sie gelten damit als implementiert. Drei Instrumente erreichen die 80%-Marke knapp nicht – hier besteht Anpassungsbedarf.

Tabelle 11: Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation

Instrumente für die Dokumentation	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilfreich		nicht hilfreich		nicht genutzt		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aktennotiz	3	33%	6	67%	-	-	-	-	-	-	-	-	9	100%
Info-Klientsystem	3	33%	3	33%	1	11%	1	11%	1	11%	-	-	9	100%
Info-Profisystem	3	33%	3	33%	1	11%	1	11%	1	11%	-	-	9	100%
FFF-Notiz	1	11%	4	44%	1	11%	-	-	2	22%	1	11%	9	100%
Info-Intern	2	22%	2	22%	2	22%	-	-	2	22%	1	11%	9	100%
Telefonnotiz	-	-	4	44%	1	11%	1	11%	2	22%	1	11%	9	100%

Die Instrumente werden von den Leitungspersonen als unterschiedlich «hilfreich» bewertet. Die 80%-Grenze erreicht nur das Formular Aktennotiz. Es wird von allen Leitungspersonen (100%) als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet. Die 50%-Grenze erreichen die Instrumente Info-Klientsystem und Info-Profisystem, die je von zwei Dritteln (66%) der Leitungspersonen und das Instrument FFF-Notiz, das von 55% der Leitungspersonen als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet werden – hier besteht Anpassungsbedarf. Info-Intern und Telefonnotiz erreichen auch die 50%-Grenze nicht. Die Implementierung dieser Instrumente muss mit den Praxisorganisationen grundsätzlich geklärt werden.

In einigen Organisationen gibt es zusätzlich, respektive an Stelle der KOSS-Dokumentation andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation. Die «Grösste», die «Pionierin» und die «Altersgemischte» verwenden ein Tagesjournal, die «Pionierin» auch ein elektronisches Klientenerfassungssystem.

8.4.3 Berichtsvorlagen

Alle Berichte werden, wie in Tabelle 12 ersichtlich, in den Organisationen genutzt und von den Leitungspersonen als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung bewertet. Die Berichte sind in den Praxisorganisationen gut verankert, das ist sehr erfreulich.

Tabelle 12: Bedeutsamkeit der Berichtsvorlagen

Berichte	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilfreich		nicht hilfreich		nicht genutzt		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zwischenbericht	8	89%	1	11%	-	-	-	-	-	-	9	100%
Verlaufsbericht	8	89%	1	11%	-	-	-	-	-	-	9	100%
Austrittsbericht	7	78%	2	22%	-	-	-	-	-	-	9	100%

Eine Organisation mit interner Schule (die «Vielfältige») verwendet zusätzlich das schulische Standortgespräch als Berichtsvorlage.

8.4.4 Basisinformationen

Die Leitungspersonen wurden einerseits dazu befragt, wie hilfreich sie die Basisinformationen für den Aufnahmeprozess erleben, andrerseits für wie akzeptiert sie die Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen bewerten.

Nützlichkeit der Basisinformationen

89% der Leitungspersonen bewerten die Basisinformationen auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr) mit einer Note zwischen 7 und 10 als «hilfreich» bis «sehr hilfreich». Es wird ersichtlich, dass die Nützlichkeit der Basisinformationen in den Praxisorganisationen in hohem Masse anerkannt ist. Eine Person bewertet mit einer Fünf, hier besteht Klärungsbedarf.

Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen

Zwei Leitungspersonen machten keine Angaben zur Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen. 22% der Leitungspersonen bewerten die Akzeptanz auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr) mit einer Note zwischen 7 und 10. 55% bewerten mit einer Note zwischen vier und sieben. Mit einem Median von fünf wird die Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen als eher durchschnittlich bewertet. Die 50%-Grenze wird klar nicht erreicht. Hier besteht ein grundsätzlicher Klärungsbedarf. Regional gibt es Unterschiede. Eine Organisation aus dem Kanton Solothurn bewertet die Akzeptanz bei den zuweisenden Stellen mit einem Mittelwert von 7.5, die drei Organisationen aus den Kantonen Zürich und Aargau mit einem Mittelwert von 4.8.

Mit Ausnahme der Aufenthaltsverträge, Kostengutsprachen und Vollmachten werden für das Anmeldeverfahren in den Organisationen keine anderen Instrumente als die Basisinformationen verwendet.

Offene Anmerkungen

Vier Leitungspersonen machten Anmerkungen zu den Basisinformationen. Es wurden zwei Aussagen zur Qualität der Informationen gemacht z.B.: «Die Basisinformationen sind oft sehr ungenügend ausgefüllt, es braucht in der Regel ein Nachfassen», zwei zur Bewertung der Akzeptanz z.B.: «Akzeptanz nicht beurteilbar» und je eine zur Nützlichkeit und zur Zusammenarbeit.

Diskussion

Zwischen Nützlichkeit und Akzeptanz wird ein deutlicher Dissens sichtbar. Einerseits erachten die Leitungspersonen die Basisinformationen als hilfreich für die Aufnahmeentscheidung, andrerseits wird die Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen als sehr unterschiedlich erlebt.

8.5 Veränderungen in den Organisationen seit der Implementierung

Die Implementierung geht, wie alle Entwicklungsprozesse, mit einer Reihe von Veränderungen einher. Die Fragen nach Veränderungen sollen erläutern, ob und in welchen Bereichen die Leitungspersonen Veränderungen seit der Implementierung wahrgenommen haben. Eine ursächliche Verknüpfung dieser Veränderungen mit der Implementierung ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Ebenso wenig ist eine Aussage über die Situation vor der Implementierung möglich. Eine Leitungsperson konnte die Fragen nach Veränderungen nicht beantworten, weil sie ihre Kenntnisse des Implementierungsprozesses als unzureichend einstufte.

8.5.1 Veränderungen der Zusammenarbeit

Wie in Tabelle 13 ersichtlich, stellt eine deutliche Mehrheit der Leitungspersonen (78%) seit der Implementierung eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Eltern fest. Auch im Umgang mit den Kindern/Jugendlichen und in der Zusammenarbeit in den Teams wird von einer Mehrheit der Leitungspersonen (67%) eine Verbesserung festgestellt.

Tabelle 13: Veränderung der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit …	verbessert		unverändert		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
… mit den Eltern	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
… mit den Kindern/Jugendlichen	6	67%	2	22%	1	11%	9	100%
… im Team	6	67%	2	22%	1	11%	9	100%
… mit zuweisenden Fachpersonen	4	44%	4	44%	1	11%	9	100%
… mit anderen Professionen (Psychiatrie, Psychologie, Lehrpersonen)	4	44%	4	44%	1	11%	9	100%
… zwischen den Teams	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%
… zwischen Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%

Die Zusammenarbeit mit den zuweisenden Fachpersonen und anderen Professionen bewertet knapp die Hälfte aller Leitungspersonen (44%) als verbessert, die andere Hälfte (44%) als unverändert. Eine Mehrheit bewertet die Zusammenarbeit zwischen den Teams (56%) und zwischen der Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden (56%) als unverändert. Die vorgegebene Antwortkategorie «es hat sich verschlechtert» hat keine Person gewählt.

Offene Anmerkungen

Vier Leitungspersonen haben eine Anmerkung zur Zusammenarbeit gemacht. Drei Anmerkungen bezogen sich auf die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen z.B.: «KJPD-Dienste sind noch nicht so kooperativ» oder: «Die Zuweiser äussern sich positiv über die Form der Besprechungen», eine Anmerkung bezog sich auf die gemeinsame Sprache und eine auf die Faktoren, welche auf die Zusammenarbeit einen Einfluss haben.

8.5.2 Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen

Die Rahmenbedingungen und Ressourcen einer Organisation bilden eine wichtige Grundlage für gelingende Facharbeit. «Nur in einem strukturellen Rahmen kann die Methodik ihre Stärken entwickeln» (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 189). Ich wollte wissen, wie sich die Rahmenbedingungen seit der Implementierung verändert haben.

Tabelle 14: Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen

Rahmenbedingungen / Ressourcen	verbessert		unverändert		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Fachliche Begleitung	8	89%	-	-	1	11%	9	100%
Fachkompetenz der Leitungspersonen	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
Fähigkeiten der Mitarbeitenden	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
Weiterbildung	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
Fachlichkeit in der Teamarbeit	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
Klima auf der Wohngruppe	5	56%	3	33%	1	11%	9	100%
Klarheit der Abläufe in der Organisation	5	56%	3	33%	1	11%	9	100%
Zufriedenheit der Mitarbeitenden	5	56%	3	33%	1	11%	9	100%
Klarheit der Rollen im Team	4	44%	3	33%	2	22%	9	100%
Verweildauer der Mitarbeitenden in der Organisation	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%
Arbeitszeitregelung/Dienstplangestaltung	3	33%	4	44%	2	22%	9	100%

89% der Leitungspersonen sagen aus, dass sich die fachliche Begleitung sich seit der Implementierung verbessert habe. Ebenfalls mit grosser Mehrheit (78%) sagen die Leitungspersonen aus, dass sich die Weiterbildungen, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die Fachlichkeit in den Teams und die Fachkompetenz der Leitungspersonen verbessert haben. Etwas mehr als die Hälfte der Leitungspersonen (56%) sagten auch aus, dass sich das Klima auf den Wohngruppen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Klarheit der Abläufe in der Organisation verbessert haben. 56% bewerten die Verweildauer der Mitarbeitenden in den Organisationen und 44% die Arbeitszeitregelung als «unverändert». Die vorgegebene Antwortkategorie «es hat sich verschlechtert» hat keine Person gewählt.

Offene Anmerkungen

Drei Leitungspersonen haben eine Anmerkung zum Thema «Rahmenbedingungen/Ressourcen» gemacht. Zwei Aussagen bezogen sich auf die Faktoren, welche sich auf die Rahmenbedingungen auswirken z.B.: «Hat nicht nur mit KOSS zu tun, sondern auch mit der Bereitschaft des Heimvereins, des Vorstandes, den Fähigkeiten des GL, SL und PL etc.» und eine wurde zur Diversifizierung gemacht: «KOFA und KOSS, beides bieten wir an. Fachlich liegen genau hier grosse Chancen, aber auch die Schwierigkeit der Organisation / Wo hat die hohe Flexibilität der MA ihre Grenzen! Im Moment haben wir noch keine optimale Lösung gefunden».

8.6 Mitarbeitende

Ein Implementierungsprozess in der Dimension der KOSS verlangt grosse Lern- und Veränderungsbereitschaft von allen Mitarbeitenden. Ich wollte wissen, wie die Leitungspersonen die Mitarbeitenden im Implementierungsprozess erlebt haben und ob sie Veränderungen in der Mitarbeiterrekrutierung wahrgenommen haben.

Tabelle 15: Aussagen zu Mitarbeitenden

Mitarbeitende	trifft voll und ganz zu		trifft zu		trifft teilweise zu		Trifft nicht zu		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%			N	%
Alle Mitarbeitenden (MA) haben das KOSS-Training absolviert, resp. alle neuen MA absolvieren dies.	8	89%	1	11%	-	-	-	-	-	-	9	100%
Die MA haben sich motiviert für die KOSS-Implementierung engagiert.	6	67%	3	33%	-	-	-	-	-	-	9	100%
Alle MA haben nach dem Training mit einem Zertifikat abgeschlossen.	5	56%	3	33%	1	11%	-	-	-	-	9	100%
MA bleiben uns länger erhalten dank KOSS.	1	11%	4	44%	-	-	3	33%	1	11%	9	100%
Es gab Anfragen von Interessierten, die im Rahmen von KOSS arbeiten wollten.	-	-	3	33%	5	56%	1	11%	-	-	9	100%
Es gab Kündigungen infolge der KOSS-Implementierung.	-	-	2	22%	3	33%	4	44%	-	-	9	100%
Es ist einfacher geworden, geeignete MA zu finden.	-	-	1	11%	5	56%	2	22%	1	11%	9	100%
Es gab Absagen im Bewerbungsprozess infolge der Kompetenzorientierung.	-	-	-	-	2	22%	5	56%	2	22%	9	100%

100% der Leitungspersonen sagen aus, dass die Mitarbeitenden sich motiviert für die KOSS-Implementierung engagiert haben und alle das KOSS-Training absolviert haben. 89% sagen aus, dass die

Mitarbeitenden das Training mit einem Zertifikat abgeschlossen haben. Das ist sehr erfreulich und zeigt auf, dass die Wichtigkeit der fachlichen Kompetenzen in hohem Masse anerkannt wird.
Bezüglich Mitarbeiterrekrutierung sind die Erfahrungen unterschiedlicher. 67% der Leitungspersonen sagen aus, es sei mindestens teilweise einfacher geworden, Mitarbeiter/-innen zu finden. Für 22% trifft das nicht zu. 89% sagen aus, dass es mindestens teilweise Anfragen von Interessierten gab, die im Rahmen von KOSS arbeiten wollten. Eine Leitungsperson erhielt keine Anfragen von Interessierten. Knapp ein Viertel (22%) sagt aus, dass es infolge der Kompetenzorientierung teilweise zu Absagen im Bewerbungsprozess gekommen sei. Etwas mehr als die Hälfte (56%) dementiert diese Aussage.
Etwa die Hälfte (55%) beobachtet, dass es mindestens teilweise Kündigungen infolge der Implementierung gab, für 44% trifft dies nicht zu. Umgekehrt sagen 55% der Leitungspersonen aus, dass Mitarbeitende der Organisation dank KOSS länger erhalten bleiben, für 33% stimmt diese Aussage nicht.

Mitarbeiterzufriedenheit

100% der Leitungspersonen bewerten die Mitarbeiterzufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch) mit einer Note zwischen sieben und zehn, was einer hohen Zufriedenheit entspricht.

Offene Anmerkung

Eine Leitungsperson hat eine Anmerkung zum Thema Mitarbeitende gemacht, die sich auf die Faktoren bezog, welche einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben.

8.7 Kosten und Unterstützung

Vor einem Implementierungsprozess müssen die Leitungspersonen sorgfältig klären, welche Aufgaben es zu bewältigen gilt und abwägen, welche Ressourcen dafür innerhalb der Organisation vorhanden sind. Fehlende Ressourcen gilt es zu eruieren und extern zu erschliessen. Viele Organisationen sind insbesondere zu Beginn der Implementierung auf externe Unterstützung angewiesen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 189 – 190). Das Institut *kompetenzhoch3* bietet Unterstützung an. Ich wollte wissen, wie die Unterstützung von den Praxisorganisationen erlebt wurde.

8.7.1 Unterstützung / Beratung im Implementierungsprozess

Alle Leitungspersonen haben die Beratung durch das Institut *kompetenzhoch3* auf einer Skala von 1 (gar nicht hilfreich) bis 10 (sehr hilfreich) mit einer Note zwischen sieben und zehn bewertet, was darauf hin deutet, dass die Leitungspersonen die Beratungen als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» erlebt haben.

Offene Anmerkung

Zwei Leitungspersonen haben eine Anmerkung zur Unterstützung durch das Institut *kompetenzhoch3* gemacht. Eine Aussage bezog sich auf den Beratungsprozess, eine auf die Qualität.

Andere Unterstützungsformen

Zwei Drittel der Leitungspersonen wurden im Implementierungsprozess zusätzlich durch andere Fachpersonen unterstützt. Als Fachpersonen wurden Supervisiorinnen/Supervisoren, Organisationsentwicklerinnen/Organisationsentwickler und eine KOFA-Fachperson aufgelistet.

8.7.2 Kosten für die Implementierung

Eine Implementierung verursacht Kosten, für die von der Organisation entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Tabelle 16: Höhe der Kosten für den Implementierungsprozess

Kostenfaktoren	hoch		angemessen		tief		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Trainings für neue Mitarbeitende	5	56%	4	44%	-	-	9	100%
Coachings von Teams	4	44%	5	56%	-	-	9	100%
Anpassung der Sekundärprozesse	4	44%	4	44%	1	11%	9	100%
Erstqualifikation der Mitarbeitenden	3	33%	6	67%	-	-	9	100%
Unterstützung für die Leitungsverantwortlichen	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%
Interne Weiterbildungen	3	33%	6	67%	-	-	9	100%
Vorbereitung mit der strategischen Ebene	2	22%	6	67%	1	11%	9	100%
Fallbesprechungen	1	11%	7	78%	1	11%	9	100%

Von den acht kostenverursachenden Bereichen wird die Höhe der Kosten in sechs Bereichen von einer Mehrheit der Leitungspersonen (56 – 78%) als angemessen bewertet. Lediglich die Höhe der Kosten für die Trainings für neue Mitarbeitende wird von einer Mehrheit (56%) als hoch bewertet. Die Höhe der Kosten für die Anpassung der Sekundärprozesse wird von gleich vielen Leitungspersonen (je 44%) als angemessen respektive als hoch bewertet. In vier Bereichen werden die Kosten von je einer Person als tief bewertet.

Offene Anmerkungen

Drei Leitungspersonen haben eine Anmerkung zu den Kosten des Implementierungsprozess gemacht. Zwei Aussagen bezogen sich auf die Kosten generell z.B.: «Die Kosten sind sehr hoch, personell, zeitlich und monetär» und «Alles im üblichen Rahmen» und eine Aussage bezog sich auf die Sekundärprozesse: «Die Sekundärprozesse wurden weitgehend intern optimiert, was bisher eigentlich zu keinen Mehrkosten führte».

Offene Anmerkungen zum Gewinn/Nutzen der KOSS-Implementierung

Acht der neun Leitungspersonen machten Anmerkungen zum Gewinn/Nutzen der KOSS-Implementierung. Sechs Aussagen wurden zur professionellen Haltung gemacht z.B.: «Wertschätzung hat zugenommen», sechs zur Fachlichkeit z.B.: «Hohe Fachlichkeit», vier zur Arbeitsgeschwindigkeit z.B.: «Sehr rasche Klarheit zum Fallverstehen», vier zur Einheitlichkeit z.B.: «Einheitlichere klare Pädagogik», drei zur Sprache z.B.: «Gemeinsame Sprache» und je eine zu Diversifizierung, Vertrauensbildung und Qualitätssicherung. Erfreulich ist, dass die Fachlichkeit und eine professionelle Haltung, zwei Kernanliegen der KOSS, von einer Mehrzahl der Leitungspersonen (67%) als Gewinn der Implementierung angesehen werden.

8.8 Anregungen, Anmerkungen, Kritik

Am Schluss des Fragebogens gab ich den Leitungspersonen die Möglichkeit sich offen zum Implementierungsprozess zu äussern. Sechs von neun Leitungspersonen nutzten diese Gelegenheit und machten Anmerkungen. Dabei handelte es sich um drei Anregungen wie z.B.:

- «Die Anforderungen an die MA und die Organisation steigen an, viele Themen werden heraufgespült. Es (war) ist manchmal sehr schwer, zu priorisieren und Leitungspersonen brauchen gute Fähigkeiten im Umgang mit MA. Hier hätte ich noch Input gebraucht = Kadertraining»
- «Für KOSS-Training wären Beispiele aus der Praxis von Verbesserungspunkten, Handlungszielen und Arbeitspunkten hilfreich (Versuch und Verbesserung)»

zweimal um ein Lob wie z.B.:

- «Sehr hilfreich war der Theorie-Praxis-Transfer an konkreten Beispielen (z.B. Fallcoaching, Theorie zu Handlungszielen, Arbeitspunkten)»

um eine Kritik:

- «Die Fragebögen können so nicht anonymisiert ausgefüllt werden»

und eine Anmerkung:

- «KOSS ist eine von vielen Methoden und hat Grenzen wie andere»

9 Ergebnisse Teamleitungen

Vorbemerkung zur Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Teamleitungen werden genauso wie die Ergebnisse der Leitungspersonen mit der 80%/50%-Regel interpretiert (vgl. Kap. 8, Vorbemerkungen zur Interpretation der Ergebnisse).

Beteiligung und Kernaussage zu KOSS

Ich habe insgesamt 21 Fragebogen für Teamleitende an die sechs Praxisorganisationen verschickt. Alle Fragebogen wurden ausgefüllt und zurückgeschickt, was einem Rücklauf von 100% entspricht.

Wie die Leitungspersonen habe ich auch die Teamleitenden gefragt, was für sie typisch für KOSS ist. 18 von 21 Teamleitenden Personen haben die offene Einstiegsfrage beantwortet. Erwähnt werden Standardisierung / Strukturierung (15 Nennungen), theoretische Fundierung (14 Nennungen), Haltung (12 Nennungen), Orientierung (zwei Nennungen) und Zusammenarbeit (eine Nennung). Drei Personen äusserten eine Kritik. Erfreulich ist, dass das Hauptmerkmal einer Methodik – Standardisierung/Strukturierung – von 71% der Teamleitenden genannt wird. Auch die theoretische Fundierung (67%) und die Haltung (57%) sind knapp genügend verankert.

9.1 Profil der Teamleitenden in KOSS-Organisationen

Die Teamleitenden haben im Implementierungsprozesses wichtige Aufgaben zu erfüllen. Diese Rolle bedingt eine breite Fachkompetenz. Um einen Überblick über die Fachkompetenzen zu erhalten, habe ich die Leitungspersonen zu ihrer Aus- und Weiterbildung befragt.

Berufliche Ausbildung

Fast die Hälfte aller Teamleitenden (43%) hat einen Berufsabschluss in Sozialer Arbeit FH, rund ein Drittel (29%) in Sozialpädagogik HFS. Eine Person hat ein Studium an einer Universität absolviert und eine an der pädagogischen Hochschule. Eine Person hat eine andere Ausbildung absolviert, 14% haben keine Angaben zu ihrem Berufsabschluss gemacht.

Weiterbildung

17 Teamleitende (81%) haben nach ihrem Berufsabschluss eine mehrtägige Weiterbildung absolviert. Die Palette der Weiterbildungsthemen ist sehr breit und wird an dieser Stelle nicht detailliert aufgelistet. Die Evaluation zeigt aber auf, dass ein breites Fachwissen bei den Teamleitenden vorhanden ist. Am häufigsten (13x) wurde eine Weiterbildung zum Thema «Leiten/Führen» absolviert. Neun Personen haben eine Weiterbildung für «Praktikumsanleitung» absolviert und vier haben zusätzlich eine thera-

peutische Ausbildung gemacht. Zwei Personen haben sich in der «Arbeit mit Video» weitergebildet und zwei eine «LOA Weiterbildung» besucht. Vier Personen (19%) machen keine Angaben zur Weiterbildung.

Verweildauer in der Praxisorganisation

Fast die Hälfte aller Leitungspersonen (43%) ist seit mehr als fünf Jahren in der Organisation angestellt. Knapp ein Fünftel (19%) zwischen vier und fünf Jahren. Die Verteilung ist von Organisation zu Organisation sehr verschieden. Es gibt eine Organisation, bei der alle Teamleitenden seit mehr als fünf Jahren angestellt sind (die «Vielfältige») und andere, bei denen die Teamleitungen zwischen ein und drei Jahren angestellt sind (die «Kleinste»). Keine Person ist seit weniger als einem Jahr in der Organisation angestellt. Eine Person machte keine Angaben zur Verweildauer in der Organisation.

KOSS-Basistraining

95% der Teamleitenden haben das KOSS-Basistraining absolviert, 76% haben es mit einem Zertifikat abgeschlossen. Bei zwei Teamleitenden (5%) ist das Training geplant. Erfreulich ist, dass alle Teamleitenden das Basistraining absolviert haben (oder es bald tun). Die Zertifizierung als Leistungsnachweis erreicht die 80%-Grenze knapp nicht - hier besteht Anpassungsbedarf. Zwischen den Organisationen sind Unterschiede feststellbar. In drei Organisationen haben alle Teamleitenden das KOSS-Basistraining mit einem Zertifikat abgeschlossen. In einer Organisation hat keine der Teamleitenden ein KOSS-Zertifikat.

9.2 Angaben zur Fallarbeit

In vier Organisationen leisten die Teamleitenden auch selbständige Fallarbeit (71% aller Teamleitenden). In der «Grössten» und in der «Kleinsten» leisten Teamleitende keine selbständige Fallarbeit (29% aller Teamleitenden). Die nachfolgenden Fragen wurden nur von den Teamleitenden mit selbständiger Fallarbeit beantwortet (N=15).

Anzahl begleiteter Klientprozesse

Etwas mehr als die Hälfte aller Teamleitenden (53%) mit selbständiger Fallarbeit hat seit der Implementierung drei bis fünf Klientenprozesse begleitet. Ein Drittel (33%) ein bis zwei Prozesse und zwei Teamleitende (13%) haben mehr als fünf Prozesse begleitet.

Zielerreichung in der Fallarbeit

60% der Teamleitenden haben in der letzten abgeschlossenen Fallarbeit die Ziele gut erreicht. Rund ein Drittel hat sie teilweise erreicht. Niemand hat die Ziele nicht gut genug erreicht. Eine Person gab keine Auskunft zur Zielerreichung.

Übereinstimmung der Zielerreichung zwischen Kindern/Jugendlichen/Eltern und der Fachpersonen

80% der Teamleitenden gaben an, dass die Zielerreichung zwischen den Kindern/Jugendlichen/Eltern und der Fachperson übereinstimmte. Bei 20% gab es eine teilweise Übereinstimmung. In keinem Prozess stimmte die Zielerreichung zwischen den Kindern/Jugendlichen/Eltern und der Fachperson nicht überein.

Vorzeitige Austritte oder Abbrüche

80% der Teamleitenden sagten aus, dass es keine Abbrüche oder vorzeitigen Austritte bei den von Ihnen begleiteten Fällen gab. Zwei Teamleitende beschrieben Abbrüche oder vorzeitige Austritte. Einmal in einem von vier Fällen und einmal in drei von dreizehn Fällen.

9.3 Teamsitzungen

Teamsitzungen sind wichtige Gefässe für Reflexion und Planung. Die Ausgestaltung der Teamsitzungen hat einen grossen Einfluss darauf, ob sich die Teammitglieder in den Teamsitzungen wohlfühlen und gemeinsames Lernen möglich wird. Ich wollte daher von den Teamleitenden wissen, wie die Teamsitzungen strukturiert und ausgestaltet sind und wie sie die Mitarbeiterzufriedenheit einschätzen.

Tabelle 17: Ausgestaltung der Teamsitzungen

Ausgestaltung der Teamsitzungen	trifft zu		trifft teilweise zu		trifft nicht zu		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Die Teamsitzungen werden regelmässig durchgeführt.	21	100%	-	-	-	-	21	100%
Der Umgangston ist gegenseitig wertschätzend.	21	100%	-	-	-	-	21	100%
Die Mitarbeitenden können sich frei äussern.	21	100%	-	-	-	-	21	100%
Reflexion: Starke Punkte werden ebenso aufgezeigt wie die Verbesserungspunkte.	21	100%	-	-	-	-	21	100%
Die Teamsitzungen sind klar strukturiert.	17	81%	4	19%	-	-	21	100%
Das Teamprotokoll wird von mir gegengelesen.	14	67%	3	14%	4	19%	21	100%
Die Fallarbeit ist effizient und fachlich fundiert.	11	52%	10	48%	-	-	21	100%

Fünf der insgesamt sieben Gestaltungspunkte sind in den Teams mit über 80% gut verankert, was sehr erfreulich ist. Die beiden Gestaltungspunkte «Das Teamprotokoll wird von mir gegengelesen» und «Die Fallarbeit ist effizient und fachlich fundiert» erreichen die 50%-Marke – hier besteht Anpassungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Vier Personen machten Anmerkungen zu den Teamsitzungen. Zwei Aussagen betrafen den Prozess im Team: «Wir sind noch in einem Prozess der Verbesserung» und «Kulturwandel führte zu Unzufriedenheit der Teamer». Je eine Aussage wurde zur Strukturierung und Protokollierung gemacht.

Erstellen des Teamprotokolls

Mehr als die Hälfte aller Teamleitenden (52%) erstellt das Protokoll noch während oder kurz nach der Teamsitzung (weniger als eine Stunde). 10% gaben an, dass das Protokoll innerhalb eines Tages fertig gestellt ist und 24% brauchen bis zu zwei Tage für die Fertigstellung. Niemand gab an, länger als zwei Tage zu benötigen. Drei Teamleitende (14%) machten keine Angaben über den zeitlichen Rahmen für die Erstellung des Teamprotokolls.

Lernchancen in den Teamsitzungen

Bei der Einschätzung der Möglichkeit für Lernen und Entwicklung während den Teamsitzungen ist eine breite Streuung auf der Skala von 1 (die Möglichkeit wird als tief eingeschätzt) bis 10 (die Möglichkeit wird hoch eingeschätzt) feststellbar. 67% der Teamleitenden bewerteten die Lernchancen mit einer Note zwischen sieben und zehn. Die 80%-Grenze, welche als Kriterium für gute Lernmöglichkeit in den Teamsitzungen gesetzt wurde, wird somit nicht erreicht. Hier besteht Anpassungsbedarf.

29% bewerteten mit einer Sechs und eine Person (5%) bewertete die Lernchancen mit der Note eins als «tief» mit der Begründung, dass das Team jetzt «sehr sehr gut sei». Diese Haltung muss grundsätzlich diskutiert werden.

Mitarbeiterzufriedenheit

Ich habe die Teamleitungen gefragt, wie sie die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem Team und in der Gesamtorganisation einschätzen. 91% der Teamleitenden bewerteten die Mitarbeiterzufriedenheit im Team auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch) mit einer Note zwischen sieben und neun, was auf eine hohe Zufriedenheit hin deutet. Je 5% bewerteten mit einer Fünf und einer Sechs.

Die Mitarbeiterzufriedenheit in der Gesamtorganisation wurde von 90% der Teamleitenden auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch) mit einer Note zwischen sieben und neun bewertet, was ebenfalls auf eine hohe Zufriedenheit hin deutet. Zwei Teamleitende (10%) machten keine Aussage zur Zufriedenheit in ihrer Organisation.

9.4 Implementierungsprozess

In diesem Kapitel werden Ergebnisse zu ausgewählten, für den Implementierungsprozess wichtigen, Themenbereichen dargestellt.

9.4.1 Rolle der Teamleitung

Cassée & Spanjaard beschreiben eine Reihe von Aufgaben für die Teamleitungen (2009, S. 191), die es für eine gelingende Implementierung zu bewältigen gilt. Die folgenden Ergebnisse zeigen auf, welche Bedeutung die Teamleitenden den einzelnen Aufgaben für einen gelingenden Implementierungsprozess beimessen.

Tabelle 18: Wichtigkeit der Aufgaben für Teamleitende im Implementierungsprozess

Aufgabenbereiche für Teamleitende	sehr wichtig		wichtig		weniger wichtig		unwichtig		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Festlegen der Abläufe im Team	14	67%	7	33%	-	-	-	-	-	-	21	100%
Begleitung, Coaching und Überprüfung der Fallführung durch die Mitarbeitenden	13	62%	7	33%	1	5%	-	-	-	-	21	100%
Gewährleisten der Umsetzung der KOSS-Grundsätze und der dazugehörenden Haltungen	12	57%	8	38%	-	-	-	-	1	5%	21	100%
Begleitung in der Diagnostikphase	9	43%	9	43%	1	5%	2	10%	-	-	21	100%
Bereitstellten der ausgewählten Instrumente	8	38%	10	48%	1	5%	1	5%	1	5%	21	100%
Sichern der Facharbeit im Alltag durch Methoden und Techniken	7	33%	13	62%	1	5%	-	-	-	-	21	100%
Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Gesamtorganisation	5	24%	11	52%	4	19%	1	5%	-	-	21	100%

Sechs der sieben Aufgabenbereiche werden von einer grossen Mehrheit der Teamleitenden (86 – 100%) als «wichtig» bis «sehr wichtig» eingestuft und erreichen damit die 80%-Grenze, das ist erfreulich. Die Aufgabe «Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Gesamtorganisation» wird von 76% der Teamleitenden als «wichtig» bis «sehr wichtig» bewertet und verfehlt damit die 80%-Grenze knapp - hier besteht Anpassungsbedarf.

9.4.2 Unterstützung im Implementierungsprozess

Ich habe die Teamleitenden gefragt, welche Unterstützungsleistungen sie im Implementierungsprozess in Anspruch nehmen konnten und wie sie die Unterstützung erlebt haben.

Vier Fragen nach Unterstützungsformen wurden von vielen Teamleitenden (29 bis 81%) nicht beantwortet und konnten deshalb nicht ausgewertet werden (in Tabelle 19 mit roter Schrift bezeichnet).

Wie in der Tabelle 19 ersichtlich ist, haben 90% der Teamleitenden interne Unterstützung erhalten, 86% erlebten sie als hilfreich. Unterstützung durch das Institut *kompetenzhoch3* haben 67% der Teamleitenden erhalten. 38% haben externe Unterstützung erhalten.

Tabelle 19: Unterstützungsleistungen im Implementierungsprozess

Unterstützungsformen		ja		nein		ohne Angabe		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Ich habe genügend Unterstützung erhalten.		14	67%	1	5%	6	29%	21	100%
a)	Ich habe interne Unterstützung erhalten (d.h. durch Mitarbeitende meiner Praxisorganisation).	19	90%	1	5%	1	5%	21	100%
	Ich habe diese interne Unterstützung als hilfreich erlebt.	18	86%	2	10%	1	5%	21	100%
b)	Ich habe Unterstützung durch das Institut *kompetenzhoch3* erhalten.	14	67%	6	29%	1	5%	21	100%
	Ich habe diese Unterstützung als hilfreich erlebt.	12	57%	2	10%	7	33%	21	100%
c)	Ich habe externe Unterstützung durch andere Fachpersonen erhalten.	8	38%	12	57%	1	5%	21	100%
	Ich habe diese Unterstützung als hilfreich erlebt	8	38%	6	29%	7	33%	21	100%
Ich hätte mir andere Formen von Unterstützung gewünscht.		-	-	4	19%	17	81%	21	100

Diskussion

Weshalb vier Fragen von vielen Teamleitenden nicht beantwortet wurde, kann aus den Fragebogen nicht eruiert werden. Die Ursache könnte in der Qualität der Fragestellung liegen.

Offene Anmerkungen

Drei Teamleitende machten Anmerkungen zur Unterstützung. Alle Anmerkungen beziehen sich auf die Wichtigkeit der Unterstützung und des Austausches während des Implementierungsprozesses z.B.: «OE-Prozess in unserer Institution voll im Gang – stets Bedürfnisse nach mehr Unterstützung».

9.4.3 Theoriebausteine

Wie bereits die Leitungspersonen, habe ich auch die Teamleitenden zu den Theoriebausteinen befragt.

Bekanntheit der Theoriebausteine im Team

Ich wollte wissen, als wie gut sie das Wissen der Teams in den zentralen Theorieansätzen einschätzen.

Tabelle 20: Bekanntheit der Theoriebausteine im Team

Theorieansätze	sehr gut		gut		nicht so gut		nicht wichtig		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kommunikationstheorien	6	29%	10	48%	5	24%	-	-	-	-	21	100%
Entwicklungstheorien	4	19%	14	67%	3	14%	-	-	-	-	21	100%
Lerntheorien	4	19%	14	67%	3	14%	-	-	-	-	21	100%
Systemische Ansätze/PIU	4	19%	11	52%	5	24%	1	5%	-	-	21	100%
Bindungstheorien	3	14%	9	43%	8	38%	1	5%	-	-	21	100%
Theorieansätze für das Jugendalter	3	14%	12	57%	5	24%	-	-	1	5%	21	100%
Gruppentheorien	1	5%	8	38%	11	52%	1	5%	-	-	21	100%
Psychische Störungen	-	-	7	33%	14	67%	-	-	-	-	21	100%

Zwei der zentralen Theoriebausteine (Lern- und Entwicklungstheorien) erreichen die 80%-Grenze, die als Kriterium für eine gute Verankerung der Theoriebausteine im Team gesetzt wurde.

Die 50%-Grenze erreichen die Kommunikationstheorien, systemische Ansätze/PIU, Bindungstheorien und Theorieansätze für das Jugendalter. Hier besteht Anpassungsbedarf, insbesondere deshalb, weil die systemischen Ansätze zentrale Theoriebausteine der Methodik sind.

Als ungenügend verankert, weil weniger als 50% der Teamleitenden die Kenntnisse im Team als «gut» bis «sehr gut» bewerten, gelten die Theorieansätze über psychische Störungen und Gruppentheorien. Hier besteht grundsätzlicher Klärungsbedarf, insbesondere deshalb, weil die Gruppentheorien zu den zentralen Theoriebausteinen der Methodik gehören.

Diskussion

Entwicklungs- und Lerntheorien, Systemische Ansätze und Gruppentheoretische Konzepte bilden einen festen Bestandteil der KOSS-Methodik (vgl. Kap. 5.2), weitere Bausteine können bei Bedarf einbezogen werden. Bei der Interpretation gilt es deshalb zu berücksichtigen, dass die einzelnen Theoriebausteine für die Organisationen eine unterschiedliche Bedeutung haben können.

Lern- und Entwicklungsbedarf für das Team

18 Teamleitende haben Anmerkungen zum Lern- und Entwicklungsbedarf des Teams gemacht. Sie sehen insbesondere in den Kommunikationstheorien (7 Nennungen), in den Gruppentheorien (4 Nennungen), der Bindungstheorie (3 Nennungen) und im Thema psychische Störungen (3 Nennungen) Lern- und Entwicklungsbedarf für ihre Teams. Zwei Nennungen gibt es zu Theorieansätzen im Jugendalter, einzelne zu Entwicklungs-, Lern- und Motivationstheorien und zu systemischen Ansätzen.

Offene Anmerkungen

Fünf Personen äusserten sich zum Thema Lern- und Entwicklungsbedarf in den Teams z.B.: «Jeder hat so sein Fachgebiet und vermittelt dies in Teamsitzungs- oder anderen Diskussionen wieder weiter» oder «Alle, je nach Person, die eine oder andere mehr. Gesamthaft sind alle wichtig».

Bedeutsamkeit der Theoriebasierung für die Prozessgestaltung

76% der Teamleitenden bewerteten die Bedeutsamkeit der Theoriebasierung für die Prozessgestaltung auf einer Skala von 1 (gar nicht hilfreich) bis 10 (sehr hilfreich) mit einer Note zwischen sieben und zehn. Damit wird die 80%-Grenze, die als Kriterium für eine Verankerung der Theoriebausteine gesetzt wurde, nicht erreicht. Hier besteht Anpassungsbedarf. Eine Person bewertet mit der Note vier. Eine solche Haltung muss grundsätzlich geklärt werden.

Offene Anmerkungen

Drei Teamleitende machten Anmerkungen zur Theoriebasierung wie z.B.: «lesen, üben, lesen, üben».

9.4.4 Umsetzung von Transparenz und Partizipation

Wie in Tabelle 21 ersichtlich ist, bewerteten 100% der Teamleitenden die Umsetzung der Transparenz in der Organisation mit einer Note zwischen sieben und zehn. Damit wird die 80%-Grenze, welche als Kriterium für gelingende Implementierung definiert wurde, erreicht. Das ist sehr erfreulich. Ebenfalls erfreulich sind die Resultate bezüglich der Umsetzung der Partizipation. 81% der Teamleitenden bewerten die Umsetzung der Partizipation in der Organisation mit einer Note zwischen sieben und zehn. Auch hier wird die 80%-Grenze erreicht.

Tabelle 21: Umsetzung der Transparenz und Partizipation in der Organisation
auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut)

Transparenz	5	6	7	8	9	10 (sehr gut)	Total
N	-	-	4	10	5	2	21
%	-	-	19%	48%	24%	10%	100%

Partizipation	5	6	7	8	9	10 (sehr gut)	
N	2	2	5	8	3	1	21
%	10%	10%	24%	38%	14%	5%	100%

Offene Anmerkungen

10 Teamleitende machten Anmerkungen zu Verbesserungsanliegen in Bezug auf Transparenz und Partizipation. Fünf Aussagen bezogen sich auf Praxiserfahrungen wie z.B.: «Wir versuchen soweit möglich Partizipation anzubieten und so zu handeln, Ziele und Grenzen zu setzen – ist aber nicht immer möglich und sinnvoll», bei einer Aussage handelt es sich um eine Kritik und bei vier Aussagen um Wün-

sche/Anregungen für die Zukunft wie z.B.: «Zeitliche Ressourcen/Rahmenbedingungen für Gespräche» oder «Mehr Elterngespräche im Haus oder in der Familie».

9.4.5 Phasierung

Der Aufenthalt in einem stationären Setting ist phasiert und zeitlich strukturiert. Die Phasierung gibt den Kindern Orientierung für den Aufenthalt und ermöglicht ein massgeschneidertes Hilfeangebot. Sie beinhaltet drei verschieden Phasen, die Diagnostikphase, die Interventionsphase und die Austrittsphase. (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 65).

Tabelle 22: Umsetzung der Phasierung durch das Team

Ausgestaltung der Phasierung	trifft voll + ganz zu		trifft zu		trifft teil-weise zu		trifft nicht zu		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Die Diagnostikphase ist zeitlich klar festgelegt und mit den Beteiligten geplant.	14	67%	6	29%	1	5%	-	-	21	100%
Es ist klar, wer in der Diagnostikphase welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen hat.	10	48%	11	52%	-	-	-	-	21	100%
Der Übertritt von der Diagnostikphase in die Interventionsphase ist für alle Beteiligten klar, Handlungsziele und Arbeitspunkte liegen vor.	8	38%	9	43%	4	19%	-	-	21	100%
Es ist klar, wer für die Gestaltung der Austrittsphase zuständig ist.	6	29%	11	52%	4	19%	-	-	21	100%
Die Voraussetzungen und Verfahren für einen Austritt sind den Beteiligten bekannt.	5	24%	7	33%	9	43%	-	-	21	100%
In der Interventionsphase werden die Handlungsziele/Arbeitspunkte vom ganzen Team beachtet und umgesetzt.	3	14%	10	48%	7	33%	1	5%	21	100%

Die Diagnostikphase gilt als gut verankert, alle drei Kriterien, die für die Gestaltung dieser Phase formuliert wurden, wurden von mehr als 80% der Teamleitenden als erfüllt bewertet. Das ist sehr erfreulich.

Der Gestaltungspunkt für die Interventionsphase «In der Interventionsphase werden die Handlungsziele/Arbeitspunkte vom ganzen Team beachtet und umgesetzt» wurde von 62% der Teamleitenden als erfüllt bewertet. Die 80%-Marke wurde nicht erreicht, es besteht Anpassungsbedarf.

Die beiden Gestaltungspunkte für die Austrittsphase sind ungleich gut verankert. Der Punkt «Es ist klar, wer für die Gestaltung der Austrittsphase zuständig ist» wurde von über 80% der Teamleitenden als erfüllt bewertet und gilt damit als gut verankert. Anders der Punkt «Die Voraussetzungen und Verfahren für einen Austritt sind den Beteiligten bekannt». Lediglich 57% der Teamleitenden gaben an, dass die Beteiligten die Austrittsmodalitäten kennen. Hier besteht Anpassungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Drei Teamleitende machten eine Anmerkung zur Phasierung wie z.B.: «Die Austrittsphase und deren Umsetzung muss thematisiert werden» oder «Austrittsverfahren haben noch nicht alle als FFM durchgemacht».

9.4.6 Lernebenen

KOSS unterteilt das Lernen in stationären Settings in drei Ebenen. In die erste Lernebene (das Grundmilieu für alle), die zweite Lernebene (Individualisierung) und die dritte Lernebene (therapeutische Massnahmen) (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 67 – 70).

Tabelle 23: Ausgestaltung der Lernebenen durch das Team

Ausgestaltung der Lernebenen	trifft zu		trifft teilweise zu		trifft nicht zu		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Therapeutische Settings werden bei Bedarf eingerichtet.	19	90%	2	10%	-	-	-	-	21	100%
Arbeitspunkte sind als 2. Lernebene konkretisiert (Individualisierung).	18	86%	3	14%	-	-	-	-	21	100%
Gefässe für Gruppenbesprechungen sind definiert.	16	76%	4	19%	-	-	1	5%	21	100%
Gruppenbesprechungen werden regelmässig durchgeführt.	16	76%	3	14%	-	-	2	10%	21	100%
Die Individualisierung wird vom ganzen Team umgesetzt.	15	71%	4	19%	-	-	2	10%	21	100%
Die tägliche Routine wird im Alltag gelebt.	15	71%	5	24%	-	-	1	5%	21	100%
Die Regeln für den Alltag sind schriftlich formuliert.	14	67%	5	24%	1	5%	1	5%	21	100%
Die Fachpersonen der drei Lernebenen sind gut miteinander vernetzt.	12	57%	9	43%	-	-	-	5%	21	100%
Die Regeln werden im Alltag von allen gelebt.	11	52%	9	43%	-	-	1	5%	21	100%
Die Verfahren bei Regelverletzungen werden konsequent umgesetzt.	10	48%	9	43%	1	5%	1	5%	21	100%
Die tägliche Routine ist schriftlich formuliert.	10	48%	10	48%	-	-	1	5%	21	100%
Die Verfahren bei Verletzung der Regeln sind allen bekannt.	9	43%	10	48%	1	5%	1	5%	21	100%

Erste Lernebene

Für die erste Lernebene habe ich acht Gestaltungspunkte definiert. Keiner der definierten Punkte erreichte die 80%-Grenze, die als Kriterium für eine gelungene Umsetzung gesetzt wurde. Fünf der acht Punkte erreichten die 50%-Grenze, hier besteht Anpassungsbedarf. Drei Punkte müssen grundsätzlich diskutiert werden, da sie auch die 50%-Grenze knapp nicht erreichten.

Zweite Lernebene

Für die zweite Lernebene habe ich zwei Gestaltungspunkte definiert. Ein Punkt «Die Arbeitspunkte sind als 2. Lernebene konkretisiert», gilt als umgesetzt, da er von mehr als 80% der Teamleitenden als erfüllt bewertet wurde. Bezüglich des zweiten Punktes «Die Individualisierung wird vom ganzen Team umgesetzt», gilt Anpassungsbedarf, er erreichte lediglich die 50%-Marke.

Dritte Lernebene

Für die dritte Lernebene habe ich zwei Gestaltungspunkte definiert. Ein Punkt «Therapeutische Settings werden bei Bedarf eingerichtet», gilt als umgesetzt, er wurde von mehr als 80% der Teamleitenden als erfüllt bewertet. Bezüglich des zweiten Punktes, «die Fachpersonen der drei Lernebenen sind gut miteinander vernetzt», gilt Anpassungsbedarf, er erreichte lediglich die 50%-Marke.

Offene Anmerkungen

Fünf Teamleitende machten Anmerkungen zu den Lernebenen. Drei Aussagen betrafen die Zusammenarbeit z.B.: «Da alle Therapien ausserhalb der Organisation stattfinden (was ich super finde), braucht es viel Zeit, bis die TherapeutInnen mit KOSS vertraut sind», zwei den aktuellen Stand des Implementierungsprozesses z.B.: «Wir sind aktuell am Überarbeiten der Hausregeln».

9.5 Techniken

Um die Fähigkeiten der Kinder/Jugendlichen zu erweitern stellt KOSS für die Interventionsphase eine Reihe von Techniken zur Verfügung. Es handelt sich um Techniken für die Verstärkung von erwünschtem Verhalten, zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten, für den Umgang mit Sanktionen und kritischen Ereignissen, für die Beeinflussung von Gedanken und Gefühlen und um Feedbacksysteme (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 140 - 162). Im Kap. 9.5.1 habe ich die Implementierung der Techniken für die Verstärkung von erwünschtem Verhalten, für die Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten und für die Beeinflussung von Gedanken und Gefühlen untersucht. Im Kap. 9.5.2 die Sanktionen, im Kap. 9.5.3 kritische Ereignisse und im Kap. 9.5.4 die Feedbacksysteme.

9.5.1 Techniken zur Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen

Wie in Tabelle 24 ersichtlich wird, werden die Techniken zur Verstärkung von erwünschtem Verhalten, zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten und für die Beeinflussung von Gedanken und Gefühlen in den Teams ungenügend umgesetzt. Keiner der definierten Gestaltungspunkte wurde von mehr als 50% der Teamleitenden als erfüllt bewertet. Hier herrscht grundsätzlicher Klärungsbedarf.

Tabelle 24: Umsetzung der Techniken durch das Team

Ausgestaltung der Facharbeit mit Techniken	Trifft zu		trifft teil-weise zu		Trifft nicht zu		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Die Techniken für erwünschtes Verhalten sind den Mitarbeitenden bekannt.	9	43%	11	52%	1	5%	21	100%
Die Techniken für erwünschtes Verhalten werden von den Mitarbeitenden fachkompetent eingesetzt.	7	33%	13	62%	1	5%	21	100%
Die Techniken für unerwünschtes Verhalten sind den Mitarbeitenden bekannt.	7	33%	12	57%	2	10%	21	100%
Die Anwendung der Techniken wird in den Teamsitzungen reflektiert.	6	29%	12	57%	3	14%	21	100%
Die Techniken für unerwünschtes Verhalten werden von den Mitarbeitenden fachkompetent eingesetzt.	5	24%	14	67%	2	10%	21	100%
Die Arbeit an störenden Gedanken und Gefühlen wird von Mitarbeitenden fachkompetent geleistet.	4	19%	15	71%	2	10%	21	100%

9.5.2 Sanktionen

Sanktionen werden eingesetzt, um unerwünschtes Verhalten von Kindern abzuschwächen. Das Kind lernt, was es nicht gut gemacht hat, seine Fähigkeiten werden damit aber nicht erweitert. Sanktionen sind daher sparsam und wohlüberlegt einzusetzen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 151 - 152).

Tabelle 25: Ausgestaltung der Sanktionen durch das Team

Ausgestaltung der Facharbeit mit Sanktionen	ja		teilweise		nein		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Verhaltensweisen, die Sanktionen nach sich ziehen können, sind benannt.	13	62%	7	33%	1	5%	-	-	21	100%
Die konkreten Sanktionen sind ausformuliert und dem Team bekannt.	5	24%	12	57%	4	19%	-	-	21	100%
Es besteht ein Beschwerdeweg, um den Umgang mit Sanktionen zu überprüfen.	12	57%	3	14%	5	24%	1	5%	21	100%
Eltern und Kinder sind über das Sanktionssystem informiert.	8	38%	10	48%	3	14%	-	-	21	100%
Erfolgte Sanktionen werden dokumentiert.	18	86%	2	10%	1	5%	-	-	21	100%
Sanktionen werden im Team reflektiert.	16	76%	5	24%	-	-	-	-	21	100%

Lediglich ein Gestaltungspunkt «Erfolgte Sanktionen werden dokumentiert» wurde von mehr als 80% der Teamleitenden als erfüllt bewertet und erreicht damit die 80%-Grenze, die als Kriterium für eine gelingende Umsetzung definiert wurde.

Drei Gestaltungspunkte erreichen die 50%-Marke, hier besteht Anpassungsbedarf. Zwei Gestaltungspunkte erreichen auch die 50%-Grenze nicht und müssen daher grundsätzlich diskutiert werden.

9.5.3 Kritische Ereignisse

«Krisen sind nicht vermeidbar, sie gehören zum Alltag …» (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 153). Als kritische Ereignisse werden Situationen verstanden, in welchen Kinder Verhaltensweisen zeigen, welche die tägliche Routine erheblich beeinträchtigen. Der Umgang mit Krisen ist anspruchsvoll. Die KOSS benennt einige Basisprinzipien, die hilfreich sind für die Bewältigung von kritischen Ereignissen (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 152 – 159).

Tabelle 26: Umgang des Teams mit kritischen Ereignissen

Gestaltungspunkte der Facharbeit mit kritischen Ereignissen (KE)	ja		teilweise		nein		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
KE werden reflektiert	17	81%	4	19%	-	-	21	100%
Aus KE werden Schlüsse für den Alltag gezogen (Ebene Team, Regeln etc.).	16	76%	4	19%	1	5%	21	100%
KE werden mit dem KOSS-Instrument (**KE**) dokumentiert.	14	67%	5	24%	2	10%	21	100%
Es ist klar, wie mit KE umgegangen wird.	11	52%	8	38%	2	10%	21	100%
Es ist ausformuliert, was als KE gilt.	7	33%	8	38%	6	29%	21	100%

Der Gestaltungspunkt «Kritische Ereignisse werden reflektiert» erreicht die 80%-Marke, die als Kriterium für eine gelungene Umsetzung definiert wurde. Drei Gestaltungspunkte erreichen die 50%-Marke, hier gilt Anpassungsbedarf. Ein Gestaltungspunkt «Es ist ausformuliert, was als kritisches Ereignis gilt» erreicht auch die 50%-Marke nicht. Dieser Punkt muss grundsätzlich diskutiert werden.

9.5.4 Feedbacksysteme

Feedbacksysteme sind eine gute Form um Kinder im Lernen zu unterstützen. Cassée & Spanjaard haben analog zu den Stufen[2] der Interventionsphase ein Feedbacksystem entwickelt. Die Tages- und die Schulkarte für die erste Stufe, die Wochenkarte für die zweite Stufe und die Selbstbeurteilungskarte für die dritte Stufe (2009, S. 162 - 170).

Tabelle 27: Anwendung der Feedbacksysteme

Feedbacksysteme	ja		geplant		nein		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Selbstbeurteilungskarte	13	62%	7	33%	1	5%	-	-	21	100%
Tageskarte	9	43%	-	-	8	38%	4	19%	21	100%
Wochenkarte	6	29%	3	14%	9	43%	3	14%	21	100%
Schulkarte	2	10%	-	-	12	57%	7	33%	21	100%

[2] Cassée & Spanjaard (2009, S. 137) unterteilen die Interventionsphase in drei Stufen: Stufe 1: Eingewöhnung, Stufe 2: Lernen/Verantwortungsübernahme und Stufe 3: Selbststeuerung.

Keines der Feedbacksysteme erreicht die 80%-Marke, die als Kriterium für eine gelungene Umsetzung definiert wurde. Die Selbstbeurteilungskarte erreicht die 50%-Grenze, hier gilt lediglich Anpassungsbedarf. Die anderen drei Feedbackkarten erreichen auch die 50%-Grenze nicht, weshalb hier dringender Klärungsbedarf besteht.

9.6 Instrumente

Wie in Kap. 8.4 erwähnt, stellt KOSS Instrumente für die direkten Kontakte mit den Klienten (Primärprozesse) und für die Dokumentation, Fallbegleitung und Qualitätssicherung (Sekundärprozesse) bereit.

9.6.1 Instrumente für die Primärprozesse

Die Instrumente für den direkten Kontakt mit den Klienten liegen in Form von Rastern, Leitfaden und Checklisten vor. Die Instrumente werden mit Abkürzungen (z.B. SW Kinder) benannt welche in Kurzform Auskunft über den Inhalt des Instrumentes geben. Im Rahmen der KOSS sind die Abkürzungen allen Mitarbeitenden bestens vertraut. In diesem Bericht werden sie teilweise ausformuliert, teilweise werden nur die Abkürzungen (**fett**) verwendet.

Tabelle 28: Einsatzhäufigkeit der Instrumente für die Primärprozesse

Instrumente für die Primärprozesse	immer		manch-mal		selten		nie		ohne An-gabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KP Kinder: Kompetenzprofil Kinder	19	90%	1	5%	-	-	-	-	1	5%	21	100%
LB: Lebensbedingungen	18	86%	2	10%	-	-	-	-	1	5%	21	100%
NK/NS: Netzwerkkarte oder Netzwerkschema	17	81%	3	14%	-	-	-	-	1	5%	21	100%
SW Kinder: Sichtweise der Kinder	16	76%	-	-	-	-	2	10%	3	14%	21	100%
AP Kinder: Arbeitspunkt Kinder	15	71%	2	10%	-	-	-	-	4	19%	21	100%
KP Eltern: Kompetenzprofil Eltern	15	71%	1	5%	2	10%	2	10%	1	5%	21	100%
SW Eltern: Sichtweise der Eltern	14	67%	3	14%	1	5%	1	5%	2	10%	21	100%
BE: biographische Ereignisse	8	38%	7	33%	2	10%	1	5%	3	14%	21	100%
TR Familie: Tägliche Routine in der Familie	5	24%	6	29%	-	-	8	38%	2	10%	21	100%
TR Kinder: Tägliche Routine der Kinder	5	24%	7	33%	-	-	5	24%	4	19%	21	100%
DKA: Diagnost. Kompetenzanalyse	5	24%	11	52%	4	19%	-	-	1	5%	21	100%
SDQ: Strenght and Difficulties Questionnaire	4	19%	2	10%	3	14%	8	38%	4	19%	21	100%
SHG: Störende und helfende Gedanken	1	5%	12	57%	7	33%	-	-	1	5%	21	100%
IA: Interaktionsanalyse (SRC-Kette)	1	5%	12	57%	2	10%	5	24%	1	5%	21	100%
AP Eltern: Arbeitspunkte Eltern	1	5%	11	52%	3	14%	5	24%	1	5%	21	100%

Die 15 Instrumente für die Primärprozesse werden unterschiedlich oft eingesetzt. Drei Instrumente (**KP Kinder, LB** und **NK/NS**) erreichen die 80%-Marke und gelten als implementiert. Vier Instrumente (**SW Kinder, AP Kinder, KP Eltern und SW Eltern**) erreichen die 50%-Marke, hier besteht Anpassungsbedarf. Acht Instrumente erreichen auch die 50%-Marke nicht, hier liegt grundsätzlicher Klärungsbedarf vor.

Diskussion

Wie bereits im Kap. 8.4.1 diskutiert, könnte die unterschiedliche Einsatzhäufigkeit der Instrumente mindestens teilweise auf die Strukturvielfalt der Organisationen zurückzuführen sein.

9.6.2 Dokumentation

In Bezug auf die Instrumente für die Dokumentation habe ich die Teamleitenden einerseits gefragt, ob sie die Instrumente im Alltag einsetzen (Nutzung) und andrerseits als wie hilfreich sie die einzelnen Instrumente bewerten (Nützlichkeit).

Tabelle 29: Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation

Instrumente für die Dokumentation	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilfreich		nicht hilfreich		nicht genutzt		leer		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Info-Profisystem	5	24%	7	33%	-	-	-	-	9	43%	-	-	21	100%
Aktennotiz	4	19%	9	43%	3	14%	1	5%	3	14%	1	5%	21	100%
Info-Klientsystem	4	19%	9	43%	-	-	-	-	8	38%	-	-	21	100%
FFF-Notiz	3	14%	3	14%	1	5%	1	5%	10	48%	3	14%	21	100%
Info-Intern	1	5%	6	29%	1	5%	-	-	11	52%	2	10%	21	100%
Telefonnotiz	-	-	2	10%	3	14%	1	5%	12	57%	3	14%	21	100%

Nutzung der Instrumente

Das Instrument Aktennotiz erreicht als einziges Instrument für die Dokumentation die 80%-Grenze, die als Kriterium für gelingende Implementierung gesetzt wurde. Die 50%-Marke erreichen die Instrumente Info-Profisystem, Info-Klientsystem und FFF-Notiz, hier besteht lediglich Anpassungsbedarf. Grundsätzlicher Klärungsbedarf besteht bei den Instrumenten Info-Intern und Telefonnotiz, die beide die 50%-Grenze nicht erreichen.

Bewertung der Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation

Drei von den sechs Instrumenten wurden von den Teamleitenden mehrheitlich als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet, Info-Profisystem (57%), Aktennotiz (62%) und Info-Klientsystem (62%). Es gab auch vereinzelte Stimmen, die einzelne Instrumente als «nicht hilfreich» bewerteten.

Andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation

In einigen Organisationen gibt es zusätzlich, respektive an Stelle der KOSS-Dokumentation andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation. 71% der Teamleitenden sagten aus, dass im Team als zusätzliches Dokumentationsinstrument ein Tagesjournal verwendet wird. In vier Organisationen wird von allen Teamleitenden ein Tagesjournal verwendet. In einer Organisation gibt es Teams mit und ohne Tagesjournal. Eine Organisation verwendet kein Tagesjournal.

Eine Person sagte aus, dass in der Organisation ein elektronisches Klienteninformationssystem verwendet wird und eine Person sagte aus, dass es ein spezielles Übergabedokument für wichtige Informationen in der Organisation gibt.

Diskussion

Die unterschiedliche Nutzung der Instrumente habe ich bereits in Kap. 8.4.2 diskutiert.

9.6.3 Berichtsvorlagen

Wie in der Tabelle 30 ersichtlich ist, werden alle Berichtsvorlagen in den Organisationen von einer grossen Mehrheit genutzt. Dies ist sehr erfreulich. Zwei Berichtsvorlagen werden von mehr als 80% der Teamleitenden als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet, eine Berichtsvorlage (Austrittsbericht) wird von 76% der Teamleitenden als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet und erreicht die 80%-Grenze nur knapp nicht.

Tabelle 30: Bedeutsamkeit der Berichtsvorlagen

Berichte	sehr hilfreich		hilfreich		wenig hilfreich		nicht genutzt		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zwischenbericht	13	62%	8	38%	-	-	-	-	-	-	21	100%
Verlaufsbericht	10	48%	8	38%	2	10%	1	5%	-	-	21	100%
Austrittsbericht	4	19%	12	57%	1	5%	-	-	4	19%	21	100%

Andere Berichtsvorlagen

95% der Teamleitenden benutzen ausschliesslich die Berichtsvorlagen von KOSS, eine Person benutzt auch eine andere Berichtsvorlage (Übergabeberichte).

Diskussion

Vier Teamleitende haben keine Angaben zum Austrittsbericht gemacht. Aus den Fragebogen (beigefügte Kommentare) kann entnommen werden, dass diese Personen noch keinen Austrittsbericht verfassen mussten. Weshalb der Verlaufsbericht von einer Person nicht genutzt wird, kann aus den Fragebogen nicht eruiert werden.

9.6.4 Basisinformationen

Ich habe die Teamleitenden gefragt, wie häufig die Basisinformationen bei der Fallübernahme vorliegen, und für wie hilfreich sie die Basisinformationen für die Steuerung der Prozesse einschätzen.

Tabelle 31: Vorliegen der Basisinformationen bei der Fallübernahme

Basisinformationen	Ja, immer		Meistens		Selten		nie		Ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	10	48	9	43	1	5	-	-	1	5	21	100

48% der Teamleitenden gaben an, dass die Basisinformationen bei der Fallübernahme immer vorliegen. Die 50%-Marke wird somit nicht erreicht. Hier besteht dringender Klärungsbedarf.

Tabelle 32: Nützlichkeit der Basisinformationen
auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr)

Nützlichkeit	3	4	5	6	7	8	9	10 (sehr)	
N	3	1	3	2	4	2	1	5	21
%	14%	5%	14%	10%	19%	10%	5%	24%	100%

58% der Teamleitenden bewerteten die Basisinformationen mit einer Note zwischen sieben und zehn. Damit wird lediglich die 50%-Grenze erreicht – hier gilt Anpassungsbedarf.

9.7 Veränderungen in den Organisationen seit der Implementierung

Die Implementierung geht, wie alle Entwicklungsprozesse, mit einer Reihe von Veränderungen einher. Die Fragen nach Veränderungen sollen erläutern, ob und in welchen Bereichen die Teamleitenden Veränderungen seit der Implementierung wahrgenommen haben. Eine ursächliche Verknüpfung dieser Veränderungen mit der Implementierung ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Ebenso wenig ist eine Aussage über die Situation vor der Implementierung möglich.

9.7.1 Veränderung der Zusammenarbeit

Wie in Tabelle 33 ersichtlich ist, hat sich für eine Mehrzahl der Teamleitenden (67 – 71%) die Zusammenarbeit mit den Kindern/Jugendlichen, zwischen der Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden und mit den Eltern seit der Implementierung verbessert. Für etwa die Hälfte (43 – 52%) hat sich auch die Zusammenarbeit im Team, mit zuweisenden Fachpersonen, mit anderen Professionen und zwischen den Teams verbessert. Die vorgegebene Antwortkategorie «es hat sich verschlechtert» hat keine Person gewählt.

Tabelle 33: Veränderung der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit …	verbessert		unverändert		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
… mit den Kindern/Jugendlichen	15	71%	5	24%	1	5%	21	100%
… zwischen der Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden	14	67%	4	19%	3	14%	21	100%
… mit den Eltern	14	67%	5	24%	2	10%	21	100%
… im Team	11	52%	9	43%	1	5%	21	100%
… mit zuweisenden Fachpersonen	11	52%	8	38%	2	10%	21	100%
… mit anderen Professionen (Psychiatrie, Psychologie, Lehrpersonen)	10	48%	9	43%	2	10%	21	100%
… zwischen den Teams	9	43%	10	48%	2	10%	21	100%

Offene Anmerkungen

Vier Personen machten eine Anmerkung zum Thema Zusammenarbeit. Viermal handelte es sich um eine persönliche Anmerkung wie z.B.: «Habe die Implementierung nicht von Anfang an erlebt», einmal um eine Anregung: «Die Zusammenarbeit zwischen den Teams könnte verbessert werden».

9.7.2 Veränderungen der Rahmenbedingungen/Ressourcen

Die Rahmenbedingungen und Ressourcen einer Organisation bilden eine wichtige Grundlage für gelingende Facharbeit. «Nur in einem strukturellen Rahmen kann die Methodik ihre Stärken entwickeln» (Cassée & Spanjaard, 2009, S. 189). Ich wollte wissen, wie sich die Rahmenbedingungen seit der Implementierung verändert haben.

Tabelle 34: Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen

Rahmenbedingungen/Ressourcen	verbessert		unveränd.		verschl.		ohne Angabe		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fachlichkeit in der Teamarbeit	17	81%	3	14%	-	-	1	5%	21	100%
Fachliche Begleitung	16	76%	4	19%	-	--	1	5%	21	100%
Fähigkeiten der Mitarbeitenden	15	71%	4	19%	-	-	2	10%	21	100%
Klarheit der Rollen im Team	11	52%	9	43%	-	-	1	5%	21	100%
Fachkompetenz der Leitungspersonen	11	52%	9	43%	-	-	1	5%	21	100%
Klarheit der Abläufe in der Organisation	10	48%	10	48%	-	-	1	5%	21	100%
Weiterbildung	10	48%	10	48%	-	-	1	5%	21	100%
Klima auf der Wohngruppe	9	43%	8	38%	-	-	4	19%	21	100%
Zufriedenheit der Mitarbeitenden	8	38%	10	48%	1	5%	2	10%	21	100%
Verweildauer der Mitarbeitenden in der Organisation	5	24%	10	48%	3	14%	3	14%	21	100%
Arbeitszeitregelung /Dienstplangestaltung	1	5%	19	90%	-	-	1	5%	21	100%

Eine deutliche Mehrheit der Teamleitungen (71 – 81%) sagte aus, dass sich die drei Rahmenbedingungen «Fachlichkeit in der Teamarbeit», «Fachliche Begleitung» und «Fähigkeiten der Mitarbeitenden», seit der Implementierung verbessert haben. Die Hälfte aller Teamleitungen (48 – 52%) nahm auch Verbesserungen in der «Klarheit der Rollen im Team», in der «Fachkompetenz der Leitungspersonen», in der «Klarheit der Abläufe in der Organisation» und in der «Weiterbildung» wahr. Für knapp 40% der Teamleitungen hat sich auch das «Klima auf der Wohngruppe» (für 43%) und die «Zufriedenheit der Mitarbeitenden» (für 38%) verbessert.
Für 90% ist die Arbeitszeitregelung/Dienstplangestaltung seit der Implementierung unverändert geblieben. Eine Person nahm eine Verschlechterung in der Mitarbeiterzufriedenheit und drei Teamleitende nahmen eine Verschlechterung in der «Verweildauer der Mitarbeitenden in der Organisation» wahr. Ein Fünftel der Teamleitenden (19%) äusserte sich nicht zum Klima auf der Wohngruppe.

Offene Anmerkungen

Drei Personen machten eine Anmerkung zum Thema Rahmenbedingungen/Ressourcen. Alle drei Aussagen beinhalten Ausführungen zur Bewertung der Veränderungen der Rahmenbedingungen/Ressourcen wie z.B.: «Kann ich nicht beurteilen, da ich zu wenig lang im Betrieb bin».

9.8 Anregungen, Anmerkungen, Kritik

Am Schluss des Fragebogens gab ich den Teamleitenden die Möglichkeit sich offen zum Implementierungsprozess zu äussern. Drei von 21 Teamleitenden nutzten diese Gelegenheit.
Bei den Anmerkungen handelte es sich zweimal um ein Lob:

- «Ich bin hochbegeistert von KOSS und habe endlich die Methodik gefunden, wie ich mir professionelles Arbeiten als Sozialpädagogin vorgestellt habe. Ich hätte nie gedacht, dass ich und mein Team mich und uns innerhalb so kurzer Zeit in der Professionalität so verbessern können. Wir können heute mit fast jedem Klient arbeiten, den wir früher schon längst ausgeschlossen hätten – alles aufgrund der KOSS-Haltung».
- «Die Fachlichkeit der Mitarbeitenden hat sich gesteigert, es wird konkreter und verbindlicher mit den Jugendlichen an Zielen gearbeitet».

einmal um eine Kritik:

- «Der administrative und organisatorische Aufwand hat aber zugenommen».

und einmal um ein Anliegen:

- «Ich hoffe, dass noch möglichst viele Praxisorganisationen mit KOSS arbeiten und damit eine gemeinsame Sprache im stationären Kinder – und Jugendbereich etabliert wird».

Teil V: Schlussfolgerungen

10 Forschen im Rahmen einer Methodik

Im Kapitel vier habe ich die Evaluationsforschung als besonderes Forschungsgebiet diskutiert. Bei der Durchführung der Evaluation ist mir aufgefallen, dass die Forschung im Rahmen einer Methodik einige Erleichterungen mit sich bringt, die ich an dieser Stelle erläutern möchte. Dabei geht es mir nicht um eine abschliessende Aufzählung, sondern um eine Darstellung der Punkte, die für mich im Prozess bedeutsam waren.

Rolle als Evaluatorin

Im Kreislauf einer Methodik steht die Forschungs- und Entwicklungsstelle in einem Kooperationsprozess mit den Praxisorganisationen (vgl. Abb.1). Die partizipative, transparente und wertschätzende Haltung, die KOSS vermittelt, schlägt sich auch in der Zusammenarbeit nieder. Man kennt sich gegenseitig und ist in der Zusammenarbeit vertraut. Dies erleichtert die Zusammenarbeit im Evaluationsprozess. Themen können direkt und offen angesprochen und diskutiert werden.

Hintergrundwissen

Entwicklungs- und Evaluationsaufgaben liegen in einer Hand. Die Forschungs- und Entwicklungsstelle verfügt über breite methodische Kenntnisse und muss sich diese nicht erst durch zeitintensive Literaturrecherchen erwerben. Dies wirkt sich günstig auf die Zeitplanung aus. Evaluationen können ohne grosse Vorbereitung geplant und durchgeführt werden.

Berichterstattung

Im Rahmen einer Methodik sind alle Beteiligten ausgewiesene Fachpersonen in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Alle reden dieselbe Sprache, zentrale Begriffe sind bekannt und man teilt eine gemeinsame Haltung, die sich auch in der geschriebenen Sprache niederschlägt. Überlegungen zur Verständlichkeit der Berichtserstattung sind dadurch auf ein Minimum reduziert, was Zeit und Kosten spart.

Theoretische Fundierung

Eine Methodik ist theoriebasiert. Die Standardisierung und Manualisierung erleichtert die Operationalisierung zentraler Begriffe für die Konstruktion der Erhebungsinstrumente enorm. Methodik und Evaluationsplan wurden parallel entwickelt. Bereits bei der Entwicklung wurde drauf geachtet, nur Bestandteile zu integrieren, die gut evaluierbar sind. Die Instrumente sind daher auf eine Evaluation ausgerichtet. Daten werden im Prozess automatisch gesammelt und können jederzeit ausgewertet werden.

11 Methodenkritische Reflexion

In diesem Kapitel werde ich die Evaluation anhand der SEVAL-Standards (Standards der Schweiz. Evaluationsgesellschaft) kritisch reflektieren und daraus Empfehlungen für weitere Evaluationen ableiten (vgl. Kap. 6).

Vorgehen

Zuerst habe ich eine Reflexion der einzelnen SEVAL-Standards in tabellarischer Form vorgenommen, so dass ich bei Bedarf zu den einzelnen Standards kurze Kommentare abgeben und sie danach als erfüllt oder nicht erfüllt bewerten konnte (siehe Anh.8).

Anschliessend habe ich eine Bewertung auf zwei unterschiedlichen Ebenen durchgeführt. Ich habe eine Bewertung der vier Eigenschaften Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit und eine Bewertung der einzelnen Evaluationsschritte, wie sie in der Funktionalen Liste der SEVAL (Anh.7) aufgeführt sind, vorgenommen. Die Bewertung auf den beiden Ebenen ermöglicht mir eine detaillierte Aussage über die Qualität der Evaluation zu machen.

Bewertungsgrundlagen

Bei der Bewertung habe ich mich an der Bewertungsgrundlage aus der Evaluation orientiert (vgl. Kap. 8, Vorbemerkung zur Interpretation der Ergebnisse):

< 50% der Standards erfüllt	= ungenügend
50 bis 80% der Standards erfüllt	= knapp genügend erfüllt
> 80% der Standards erfüllt	= gut erfüllt

11.1 Ergebnisse der Qualitätsprüfung

Von den 27 Standards wurden drei als «nicht-erfüllt» bewertet. Alle anderen Standards wurden erfüllt.

Nicht erfüllte Standards

K2 Schutz individueller Rechte gilt als nicht erfüllt!

Die Evaluation wird auf der Ebene der Personen anonymisiert durchgeführt. Damit das Management bei Bedarf eine individuelle Auswertung ihrer Organisation verlangen kann, werden Organisationen und ihre Subsysteme codiert. Dadurch können einzelne Personen (insbesondere Teamleitungen und Leitungspersonen) erkannt werden. Im Rahmen der Methodik wird der Transparenz und Wertschätzung in der Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung zugemessen. Ich kann deshalb davon ausgehen, dass die Aufhebung der Anonymität keine Auswirkungen auf die betreffenden Personen haben wird.

G2 Kontextanalyse gilt als nicht erfüllt!

Es wurde keine konkrete Kontextanalyse durchgeführt. Die Praxisorganisationen sind durch die Methodik mit der Forschungs- und Entwicklungsstelle verbunden. Das Umfeld der Praxispartnerinnen und Praxispartner ist dem Institut *kompetenzhoch3* in relevanten Bereichen bekannt.

G9 Unparteiische Berichterstattung gilt als nicht erfüllt!

Das Institut *kompetenzhoch3* steht in einer Kooperation mit den Praxisorganisationen. Beide sind an einer gelungenen Implementierung interessiert. Ich war mir dieser Thematik bewusst. Die Datenauswertung wurde im Team reflektiert. Eine völlige Unparteilichkeit kann ich trotzdem nicht ausschliessen.

Wichtige Anmerkungen zu einzelnen Standards

Bei den folgenden drei Standards habe ich leichte Einschränkungen festgestellt, sie dann aber doch als «erfüllt» bewertet. Die Einschränkungen habe ich kommentiert.

G5 Valide und reliable Informationen: Es gibt mit Ausnahme einer Frage (Frage 23 aus dem Fragebogen für Teamleitende), die von vielen Personen nicht beantwortet wurde und deshalb nicht ausgewertet werden konnte, keine Hinweise auf eine Beeinträchtigung der Validität.

G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen: Ich habe ein detailliertes Forschungskonzept ausgearbeitet, es den Praxispartnerinnen und Praxispartnern jedoch nicht abgegeben. Im Laufe des Prozesses kam es dann mit einer Organisation zu Diskussionen bezüglich der Untersuchungsgruppe, die zu einer leichten Verzögerung des Prozesses führte.

N4 Umfang und Auswahl der Information: Die Merkmale zur Erfassung der Gegenstände habe ich theoriegeleitet definiert. Bei der Auswertung wurde ersichtlich, dass das Merkmal «Veränderung in der Kommunikation» (Frage 27 aus dem Fragebogen für Teamleitende und Frage 19 aus dem Fragebogen für Leitungspersonen) überflüssig ist und wenig Erkenntniswert hat.

Ergebnisse aus der Bewertung der Eigenschaften

Alle vier Eigenschaften (Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit) werden als erfüllt bewertet. Damit kann ausgesagt werden, dass die Evaluation auf die Informationsbedürfnisse der vorgesehenen Evaluationsnutzerinnen und -nutzer ausgerichtet ist. Sie wurde realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst durchgeführt. Die Evaluation wurde auch rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt, dem Wohlergehen der Beteiligten und Betroffenen wurde gebührende Aufmerksamkeit gewidmet und sie hat gültige und verwendbare Informationen hervorgebracht und vermittelt.

Ergebnisse aus der Bewertung der Tätigkeiten im Evaluationsprozess

Bei allen Arbeitsschritten im Evaluationsprozess (Entscheid über die Durchführung einer Evaluation, Definition des Evaluationsproblems, Planung der Evaluation, Informationserhebung, Informationsauswertung, Berichterstattung zur Evaluation, Budgetierung der Evaluation, Abschluss eines Evaluationsvertrages, Leiten der Evaluation/Evaluationsmanagement und personelle Ausstattung der Evaluation) wurden die Qualitätsanforderungen erfüllt. Es kann daher ausgesagt werden, dass der Prozess eine gute Qualität aufwies.

11.2 Empfehlungen für weitere Evaluationen

Aus der Reflexion leite ich folgende Empfehlungen für die Praxis ab:

Wird die Anonymität zugunsten eines anderen Zieles aufgehoben, muss dies transparent und im gegenseitigen Einverständnis zwischen Forschungs- und Entwicklungsstelle und Praxisorganisationen geschehen.

Das Forschungskonzept sollte den Praxisorganisationen frühzeitig abgegeben werden, damit es vor Evaluationsbeginn besprochen und bereinigt werden kann.

Bei einer erneuten Verwendung der Fragebogen würde ich empfehlen, die Frage 23 aus dem Fragebogen für Teamleitende zu überarbeiten und Frage 27 aus dem Fragebogen für Teamleitende, wie auch die Frage 19 aus dem Fragebogen für Leitungspersonen wegzulassen.

Für diese Arbeit schliesse ich die Meta-Evaluation an dieser Stelle ab. In der Praxis ist dies anders. Ich werde die Evaluation gemeinsam mit den Praxisorganisationen im Rahmen eines Praxisforums noch einmal reflektieren und bin gespannt, wie sie die Evaluation erlebt haben. Die Erkenntnisse aus der gemeinsamen Reflexion werden ebenfalls für die Weiterentwicklung verwendet.

12 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel diskutiere ich zuerst die Ergebnisse in Bezug auf den Implementierungsstand, danach in Bezug auf den Implementierungsprozess.

12.1 Diskussion des Implementierungsstandes

Nachfolgend werde ich anhand der Kernelemente der KOSS (vgl. Kap. 5.2) aufzeigen, inwieweit die Implementierung in Bezug auf diese Elemente gelungen ist, wo Anpassungsbedarf und wo grundsätzlicher

Klärungsbedarf besteht. Die Ergebnisse habe ich in der Tabelle 35 für beide Untersuchungsgruppen zusammengefasst. Die Buchstaben in der zweiten Zeile haben folgende Bedeutungen: I = Implementiert, A = Anpassungsbedarf, G = Grundsätzlicher Klärungsbedarf. Um die Ergebnisse optisch zu untermalen, habe ich implementierte Teile grün unterlegt, solche mit Anpassungsbedarf gelb und solche mit grundsätzlichem Klärungsbedarf rot. Graue Felder signalisieren, dass für das entsprechende Element in der jeweiligen Untersuchungsgruppe keine Ergebnisse vorliegen.

Tabelle 35: Implementierungsstand der Kernelemente

Kernelemente der KOSS	Leitungspersonen			Teamleitungen		
	I	A	G	I	A	G
Managementaufgaben	4 Aufgab.	2 Aufgaben				
Aufgaben für die Teamleitungen				6 Aufgaben	1 Aufgabe	
Theoriebausteine		Bed.samkeit			Bed.samkeit	
- Lerntheorie						
- Entwickl.theorie						
- System. Ansätze						
- Gruppentheorien						
Phasierung						
- Diagnostikphase						
- Interventionsphase						
- Austrittsphase				1 Punkt	1 Punkt	
Lernebenen (LE)						
- Erste Lernebene					5 Punkte	3 Punkte
- Zweite Lernebene				1 Punkt	1 Punkt	
- Dritte Lernebene				1 Punkt	1 Punkt	
Instrumente Primärprozesse	3 Instr.	7 Instr.	7 Instr.	3 Instr.	4 Instr.	8 Instr.
Instrumente Dokumentation						
- Nutzung	3 Instr.	3 Instr.		1 Instr.	3 Instr.	2 Instr.
- Nützlichkeit	1 Instr.	3 Instr.	2 Instr.		3 Instr.	3 Instr.
Berichtsvorlagen						
- Nutzung						
- Bedeutsamkeit				2 Vorlagen	1 Vorlage	
Basisinformationen	Nützlichk.		Akzept. b. Zuweisern		Nützlichk.	vorliegen
KOSS-Basistraining				Teilnahme	Zertifikat	
Teamsitzungen						
- Gestaltung				7 Punkte	2 Punkte	
- Lernchancen						
Transparenz						
Partizipation						
Techniken						
Sanktionen				1 Punkt	3 Punkte	2 Punkte
Kritische Ereignisse				1 Punkt	3 Punkte	1 Punkt
Feedbacksysteme					1 System	3 Systeme

Die Tabelle zeigt auf, dass viele Bestandteile der Kernelemente implementiert sind und es bei einigen Kernelementen nur noch wenige Anpassungen braucht, damit sie als gut verankert bewertet werden

können. Grundsätzlicher Klärungsbedarf zeigt sich insbesondere beim Einsatz der verschiedenen Instrumente, sowie in der Umsetzung der Techniken für die Interventionsphase.
Zusammenfassend kann ausgesagt werden, dass die Implementierung im Management schon weit fortgeschritten ist. Die Umsetzung der KOSS in den Teams bedarf noch einiger Entwicklungsschritte, bevor sie auch hier als fest verankert gelten kann. Auch wenn es auf den ersten Blick noch nach viel Arbeit aussieht - aus den offenen Anmerkungen in den Fragebogen kann entnommen werden, dass viele Teams «unterwegs» und sich am Verändern sind und die Ergebnisse zeigen auch auf, dass die Mitarbeitenden motiviert an der Implementierung arbeiten. Dies sind gute Voraussetzungen für die weitere Entwicklung.

12.2 Diskussion des Implementierungsprozess

Im Fragebogen wurden einige Fragen zum Implementierungsprozess gestellt. Es wurde ersichtlich, dass die Unterstützung im Implementierungsprozess durch das Institut *kompetenzhoch3* von den Leitungspersonen als hilfreich angesehen wird. Die Frage nach Unterstützung konnte bei den Teamleitenden nicht vollumfänglich ausgewertet werden. Ebenso wurde ersichtlich, dass sich die Mitarbeitenden motiviert im Implementierungsprozess engagierten und dass sowohl die Teamleitenden wie auch die Leitungspersonen viele positive Veränderungen in der Zusammenarbeit und in den Rahmenbedingungen seit der Implementierung wahrnahmen. Verschlechterungen wurden nur von einzelnen Personen in Bezug auf die Verweildauer der Mitarbeitenden in der Organisation und in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit wahrgenommen. Die Kosten für den Implementierungsprozess wurden mehrheitlich als angemessen bewertet. Lediglich die Kosten für die Trainings wurden von einer knappen Mehrheit als hoch eingestuft. Alle Leitungspersonen, wie auch alle Teamleitenden anerkennen die Wichtigkeit der spezifischen Rollenaufgaben im Implementierungsprozess.
Damit kann ausgesagt werden, dass der Implementierungsprozess grundsätzlich gut verlaufen ist und die Evaluation keine konkreten Verbesserungspunkte hervorgebracht hat.

13 Empfehlungen

Nachfolgend habe ich Empfehlungen für die Praxisorganisationen und für das Institut *kompetenzhoch3* formuliert. Die Empfehlungen sind als Anregung für den Austausch in den einzelnen Praxisorganisationen, zwischen Forschungs- und Entwicklungsstelle und Praxisorganisationen, aber auch für den Austausch zwischen den Praxisorganisationen gedacht. Für massgeschneiderte Empfehlungen muss eine organisationsspezifische Auswertung durchgeführt werden.

Managementaufgaben

Die Bedeutsamkeit der Managementaufgaben «Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle» und «Konkretisierung der Theoriebausteine/der Methoden und Techniken für die eigene Organisation» sind knapp genügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen, zu ergründen, weshalb diese Aufgaben als nicht so wichtig eingestuft werden und entsprechende Anpassungsschritte vorzunehmen, um sie gut zu verankern.

Aufgaben für die Teamleitenden

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe «Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Gesamtorganisation» ist knapp genügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen, zu ergründen, weshalb diese Aufgabe als nicht so wichtig eingestuft wird und entsprechende Anpassungsschritte vorzunehmen, um sie gut zu verankern.

Theoriebausteine

Die Bedeutsamkeit der Theoriebausteine ist bei den Leitungspersonen und den Teamleitenden knapp genügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen, zu ergründen, weshalb die Theoriebasierung als nicht so bedeutsam eingestuft wird und entsprechende Anpassungsschritte vorzunehmen, um sie gut zu verankern.

In den Teams gelten die Systemischen Theorieansätze als knapp genügend, die Gruppentheorien als ungenügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen, nötige Schritte einzuleiten, um diese Theoriebausteine bei den Mitarbeitenden durch geeignete Weiterbildungen besser zu verankern.

Phasierung

Die Interventionsphase ist bei den Leitungspersonen gut verankert, in der Umsetzung gilt es in einem Punkt eine Anpassung vorzunehmen. Ich empfehle den Praxisorganisationen, Massnahmen zu ergreifen, damit in der Interventionsphase die Handlungsziele und Arbeitspunkte vom ganzen Team beachtet und umgesetzt werden.

Die Bedeutsamkeit der Austrittsphase ist bei den Leitungspersonen knapp genügend implementiert. Ich empfehle den Praxisorganisationen die Haltung gegenüber der Austrittsphase zu klären und zu korrigieren. In der Umsetzung gilt es in einem Punkt eine Anpassung vorzunehmen. Ich empfehle den Praxisorganisationen, Massnahmen zu ergreifen, damit die Beteiligten über die Austrittsmodalitäten informiert sind.

Lernebenen

Die erste Lernebene gilt bei den Leitungspersonen als gut verankert. In den Teams wird sie in allen Ausgestaltungspunkten jedoch nur knapp genügend bis ungenügend umgesetzt. Ich empfehle den Praxisorganisationen, grundsätzlich zu klären, wie die erste Lernebene implementiert werden soll und welche Massnahmen nötig sind, um alle Gestaltungspunkte zu verankern. Die einzelnen Gestaltungspunkte können der Tabelle 23 entnommen werden.

Die zweite Lernebene gilt bei den Leitungspersonen als gut verankert. Die Individualisierung wird nur knapp genügend vom ganzen Team umgesetzt. Ich empfehle den Praxisorganisationen, Anpassungsschritte zu definieren, damit die zweite Lernebene in den Teams gut verankert ist.

Die Bedeutsamkeit der dritten Lernebene ist bei den Leitungspersonen knapp genügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen zu ergründen, weshalb die dritte Lernebene als nicht so bedeutsam eingestuft wird und entsprechende Anpassungsschritte vorzunehmen, um sie gut zu verankern.

Die Fachpersonen der drei Lernebenen sind nur knapp genügend gut miteinander vernetzt. Ich empfehle den Praxisorganisationen zu eruieren, welche Störfaktoren vorhanden sind und zu überlegen, welche Massnahmen förderlich sind für eine gute Vernetzung.

Instrumente für die Primärprozesse

Viele Instrumente für die Primärprozesse gelten sowohl bei den Leitungspersonen, wie auch bei den Teamleitenden als knapp genügend bis ungenügend verankert. Die einzelnen Instrumente werden an dieser Stelle nicht alle aufgeführt. Ich empfehle den Praxisorganisationen ihre Haltung gegenüber dem Einsatz der Instrumente im Dialog mit dem Institut *kompetenzhoch3* zu reflektieren und zu überlegen, welche Schritte nötig sind, damit die Standard-Instrumente im Prozessverlauf konsequent eingesetzt werden.

Instrumente für die Dokumentation

Die Nutzung der Instrumente für die Dokumentation ist bei den Leitungspersonen gut verankert, bei den Teamleitenden ist dies anders. Nur das Instrument Aktennotiz gilt als implementiert. Drei Instrumente (Info-Profisystem, Info-Klientsystem und FFF-Notiz) sind knapp genügend verankert, dort empfehle ich den Praxisorganisationen, nötige Anpassungsschritte einzuleiten. Die Instrumente Info-Intern und Telefonnotiz sind ungenügend verankert. Ich empfehle, grundsätzlich zu klären, weshalb ein Dissens zwischen Leitungspersonen und Teamleitungen besteht und welche Schritte nötig sind, um die Instrumente zu implementieren.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Instrumente für die Dokumentation von einer grossen Mehrheit im Prozessverlauf zwar benutzt werden, sie aber als unterschiedlich hilfreich erlebt werden. Ich empfehle

den Praxisorganisationen im Dialog mit dem Institut *kompetenzhoch3* zu klären, wieso einzelne Instrumente als wenig hilfreich erlebt werden. In einem zweiten Schritt gilt es herauszufinden, ob Anpassungen an den Instrumenten nötig sind.

Basisinformationen

Die Basisinformationen liegen bei Fallübernahme häufig nicht vor. Ich empfehle den Praxisorganisationen zu klären, weshalb die Basisinformationen bei Fallübernahme nicht immer vorliegen und die nötigen Schritte für die Implementierung einzuleiten.

Die Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen wird als ungenügend eingeschätzt. Um die Basisinformationen gut zu verankern empfehle ich den Praxisorganisationen, sich zu überlegen, welche Möglichkeiten es gibt, die zuweisenden Stellen über die Wichtigkeit der Basisinformationen zu informieren und sie für eine gute Zusammenarbeit zu gewinnen.

Bezüglich der Nützlichkeit der Basisinformationen besteht zwischen den Leitungspersonen und den Teamleitenden ein Dissens. Bei den Leitungspersonen ist die Nützlichkeit anerkannt, bei den Teamleitenden ist sie knapp genügend anerkannt. Ich empfehle den Praxisorganisationen abzuklären, weshalb die Teamleitenden die Basisinformationen nicht immer als hilfreich erleben und welche Anpassungsschritte aus ihrer Sicht nötig wären.

KOSS-Zertifizierung der Teamleitenden

Alle Teamleitenden haben den KOSS-Basiskurs besucht (oder tun dies demnächst). Die KOSS-Zertifizierung der Teamleitenden ist jedoch nur knapp genügend implementiert. Ich empfehle den Praxisorganisationen, alle Teamleitenden für ihre Rolle zu qualifizieren.

Teamsitzungen

Die Ausgestaltung der Teamsitzungen ist zu einem grossen Teil bereits gut implementiert. In zwei Punkten gibt es Klärungsbedarf. Ich empfehle den Praxisorganisationen das Teamprotokoll immer von den Teamleitenden gegen lesen zu lassen. Im Weiteren gilt es herauszufinden, welche Anpassungsschritte nötig sind, damit die Fallarbeit als effizient und fachlich fundiert erlebt werden kann und die Teamsitzungen eine Lernchance für die Teammitglieder darstellen.

Techniken für die Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen

Die Techniken für die Interventionsphase sind ungenügend umgesetzt. Ich empfehle den Praxisorganisationen grundsätzlich zu klären, welche Schritte für eine Implementierung der Techniken nötig sind. Dem Institut *kompetenzhoch3* empfehle ich zu überprüfen, ob Anpassungsschritte nötig sind, damit die Implementierung der Techniken besser gelingen kann.

Sanktionen

Die Implementierung des Umganges mit Sanktionen ist in vielen Bereichen knapp genügend bis ungenügend. Ich empfehle den Praxisorganisationen die Implementierung des Umganges mit Sanktionen anhand der Gestaltungspunkte in Tabelle 26 grundsätzlich zu diskutieren und die nötigen Schritte für die Implementierung einzuleiten. Dem Institut *kompetenzhoch3* empfehle ich zu überprüfen, ob Anpassungsschritte nötig sind, damit die Implementierung des Umganges mit Sanktionen besser gelingen kann.

Kritische Ereignisse

Die Implementierung des Umganges mit kritischen Ereignissen ist in vielen Bereichen knapp genügend bis ungenügend. Ich empfehle den Praxisorganisationen die Implementierung Umganges mit kritischen Ereignissen anhand der Gestaltungspunkte in Tabelle 27 grundsätzlich zu diskutieren und die nötigen Schritte für die Implementierung einzuleiten. Dem Institut *kompetenzhoch3* empfehle ich zu überprüfen, ob Anpassungsschritte nötig sind, damit die Implementierung des Umganges mit kritischen Ereignissen besser gelingen kann.

Feedbacksysteme

Die Feedbacksysteme sind knapp genügend bis ungenügend verankert. Ich empfehle den Praxisorganisationen die Implementierung der Feedbacksysteme grundsätzlich zu klären und die nötigen Schritte für eine Implementierung einzuleiten. Dem Institut *kompetenzhoch3* empfehle ich zu überprüfen, ob Anpassungsschritte nötig sind, damit die Implementierung der Feedbacksysteme besser gelingen kann.

14 Fazit

Über viele Monate war ich mit dieser Evaluation beschäftigt, habe diskutiert, Daten erhoben, ausgewertet und daraus Empfehlungen für die Praxis abgeleitet. Auch ich selber habe in diesem Prozess viel gelernt. Einige für mich wichtige Punkte möchte ich hier aufführen.

Kooperation (Forschungskonzept)

Im Evaluationsprozess müssen Praxisorganisationen und Forschung- und Entwicklungsstelle gut zusammenarbeiten, damit der Prozess erfolgreich verläuft. Alle Beteiligten müssen den geplanten Prozess gutheissen und unterstützen. Dafür ist es nötig, die Beteiligten rechtzeitig mit wichtigen Informationen zu versorgen. Im Evaluationskonzept sind die wichtigsten Planungsschritte detailliert festgehalten. Es ist daher ein gutes Informationsinstrument für alle Beteiligten. Im Evaluationsprozess habe ich es unterlassen, den Beteiligten das Konzept frühzeitig abzugeben. Sie konnten dadurch nicht rechtzeitig Stellung zu

einzelnen geplanten Schritten nehmen. In der Folge kam es während des Prozesses zu Diskussionen über die Wahrung der Anonymität und zu den Untersuchungsgruppen. Solche Diskussionen können den Prozessverlauf verzögern oder gar gefährden. Hätte ich das Konzept frühzeitig verteilt, hätten die Praxisorganisationen schon zu einem frühen Zeitpunkt mit mir über diese Punkte diskutieren und wir hätten vor dem Start gemeinsam nach Lösungen suchen können. Obwohl ich den Konflikt gut lösen konnte, würde ich mich in einem nächsten Prozess besser mit den Praxisorganisationen absprechen und ihnen das Konzept frühzeitig abgeben.

- Ich habe gelernt, dass das Evaluationskonzept frühzeitig an die Praxispartner abgegeben und mit ihnen besprochen werden muss.

Rolle als Forscherin

Wird eine Evaluation im Rahmen einer Methodik durchgeführt, sind Forschende und Praxisorganisationen gleichberechtigte Partner. Dies bedingt, dass das Forschungsvorhaben gemeinsam geplant und umgesetzt wird. Der Forschungsprozess wird damit ein Lern- und Veränderungsprozess für alle Beteiligten.
Im Evaluationsprozess war ich in der Rolle als Forscherin mit vielen Beteiligten gemeinsam «unterwegs». Ich musste verschiedene Rollen auskleiden und mich mit unterschiedlichen Erwartungen auseinandersetzen. Dies verlangte eine hohe Ambiguitätstoleranz von mir. Nicht immer konnte ich alle Erwartungen (auch nicht meine eigenen) erfüllen. Diese Rollenkonflikte bewirkten phasenweise ein Unwohlsein bei mir, welches jedoch mit zunehmend besserem Rollenbewusstsein nachliess.
Die Rolle als Forscherin war neu für mich – eigene Unsicherheiten konnten durch regelmässigen Fachaustausch mit Kolleginnen und Kollegen überwunden werden.

- Ich habe Sicherheit in der Rolle als Forscherin gewonnen.

Ich bin dankbar, dass ich viele Lernerfahrungen machen konnte und dass mir sowohl von den Kolleginnen und Kollegen in den Praxisorganisationen wie auch vom Institut *kompetenzhoch3* das Vertrauen ausgesprochen wurde, in diese Rolle hineinzuwachsen. Ich hoffe, ich habe sie nicht enttäuscht.

Ausblick

Die Evaluation findet hier ihren Abschluss. Der Implementierungsstand und die Erfahrungen im Prozess wurden auf der Ebene der Leitungspersonen und der Teamleitungen beschrieben und aus den gewonnen Erkenntnissen wurden Empfehlungen zur Weiterentwicklung definiert. Nächste Schritte sind geplant, die Ebene der Mitarbeitenden wird in die Auswertung einbezogen und bald schon werden gemeinsam mit den Praxisorganisationen auch erste Überlegungen zur Überprüfung der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit gemacht.

Literaturverzeichnis

Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* Heidelberg: Springer.

Bewyl, W. & Schepp-Winter, E. (2000). *Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden.*

Cassée, K. (2007). *Kompetenzorientierung. Eine Methodik für die Kinder- und Jugendhilfe.* Bern: Haupt.

Cassée, K., Los-Schneider, B., & Spanjaard, H. (2008). *KOFA-Manual Handbuch für die kompetenzorientierte Arbeit mit Familien.* Bern: Haupt.

Cassée, K., & Spanjaard, H. (2009). *KOSS-Manual Handbuch für die kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings.* Bern: Haupt.

Cassée, K. (2010). *KOSS-Training*. Handout zur PowerPoint-Präsentation vom Oktober/November 2010 im KOSS-Training. Zürich, Institut kompetenzhoch3.

Cassée, K., Los-Schneider, B., Baumeister, B. & Gavez, S. (2010). *Kompetenzorientierte Familienarbeit (KOFA). Entwicklung, Implementierung und Evaluation eines manualisierten Programms für die Arbeit mit belasteten Familien. Schlussbericht*. ZHAW, Soziale Arbeit, Forschung und Entwicklung.

Cassée, K. (2013). *Training KOSS-Coaches*. Handout zur PowerPoint-Präsentation vom 5. Januar 2013 im Training für KOSS-Coaches. Zürich, Institut kompetenzhoch3.

Falge, C. & Blondiau, A. (2010). *Was ist der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Forschung?* Doktorandenseminar Forschungsmethodik I. Universität St.Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik. [On-line]. Available: http://www.tim.ethz.ch/education/courses/courses_fs_2010/course_docsem_fs_2010/Slides/F14_Qual_Quan_Forschung_BLondiau_Falge

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Basel: Belz.

Quality4Children. (o.J.). *Standards in der ausserfamiliären Betreuung in Europa*. Zürich: Ropress.

UNICEF Schweiz. (o.J.). *Konvention über die Rechte des Kindes*. [On-line]. Available: http://assets.unicef.ch/downloads/Volltext-Kinderrechtskonvention.pdf

Veerman, J.W. & Damen, H. (2004). *Kwaliteitstoetsing Families First. Resultaten tweede halfjaar 2003.* Utrecht: Collegio.

Widmer, T., Landert, Ch. & Bachmann, N. (2000). *Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards).* [On-line]. Available: http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf

Links:

www.kompetenzhoch3.ch: Plattform für Weiterbildung, Kurse und Trainings für KOSS

www.seval.ch: Plattform für Aus- und Weiterbildung zum Thema Evaluation

www.quality4children.ch: Informationsplattform der Partnerorganisationen FICE (Federation internationale des Communautés Educatives), IFCO (International Foster Care Organisation und SOS-Kinderdorf International

www.unicef.ch: Informationsplattform der United Nations Children's Fund (UNICEF) zum Wohl von Frauen und Kindern

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Methodikentwicklung	14
Tabelle 1:	Implementierungsbeginn und Platzangebot im Wohnbereich	23
Tabelle 2:	Angebote für verschiedene Klientengruppen	23
Tabelle 3:	Andere Angebote in KOSS-Organisationen	24
Tabelle 4:	Interne Therapieangebote	24
Tabelle 5:	Weitere Angebote	24
Tabelle 6:	Wichtigkeit der Managementaufgaben im Implementierungsprozess	26
Tabelle 7:	Bedeutsamkeit der Theoriebausteine	26
Tabelle 8:	Bedeutsamkeit der Phasierung	27
Tabelle 9:	Bedeutsamkeit der Lernebenen	28
Tabelle 10:	Einsatzhäufigkeit der Instrumente für die Primärprozesse	29
Tabelle 11:	Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation	30
Tabelle 12:	Bedeutsamkeit der Berichtsvorlagen	30
Tabelle 13:	Veränderung der Zusammenarbeit	32
Tabelle 14:	Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen	33
Tabelle 15:	Aussagen zu Mitarbeitenden	34
Tabelle 16:	Höhe der Kosten für den Implementierungsprozess	36
Tabelle 17:	Ausgestaltung der Teamsitzungen	40
Tabelle 18:	Wichtigkeit der Aufgaben für Teamleitende im Implementierungsprozess	42
Tabelle 19:	Unterstützungsleistungen im Implementierungsprozess	43
Tabelle 20:	Bekanntheit der Theoriebausteine im Team	44
Tabelle 21:	Umsetzung der Transparenz und Partizipation in der Organisation	45
Tabelle 22:	Umsetzung der Phasierung durch das Team	46
Tabelle 23:	Ausgestaltung der Lernebenen durch das Team	47
Tabelle 24:	Umsetzung der Techniken durch das Team	49
Tabelle 25:	Ausgestaltung der Sanktionen durch das Team	49
Tabelle 26:	Umgang des Teams mit kritischen Ereignissen	50
Tabelle 27:	Anwendung der Feedbacksysteme	50
Tabelle 28:	Einsatzhäufigkeit der Instrumente für die Primärprozesse	51
Tabelle 29:	Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation	52
Tabelle 30:	Bedeutsamkeit der Berichtsvorlagen	53
Tabelle 31:	Vorliegen der Basisinformationen bei der Fallübernahme	54
Tabelle 32:	Nützlichkeit der Basisinformationen	54
Tabelle 33:	Veränderung der Zusammenarbeit	55
Tabelle 34:	Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen	55
Tabelle 35:	Implementierungsstand der Kernelemente	62

Anhang 1

Fragebogen für Leitungspersonen von KOSS-Organisationen

Name der Organisation: _____

*Ihre Aussagen bleiben **anonym** – Aussagen können auf der Ebene einzelner KOSS-Organisationen zusammenfassend dargestellt werden. Im Evaluationsbericht werden die Organisationen anonymisiert erscheinen.*

---

1. In Ihrer Organisation wurde KOSS implementiert. Was ist für Sie **typisch für KOSS**?

   _____

   _____

2. In welchem **Jahr** wurde mit der KOSS-Implementierung in Ihrer Organisation begonnen? _____

3. Wie gross ist das **Platzangebot** für den gesamten Wohnbereich in Ihrer Organisation?

   _____ Plätze

4. Für welche **Klientengruppe**(n) stellt Ihre Organisation ein stationäres Angebot zur Verfügung? *(Mehrfachnennungen möglich)*

   O Säuglinge und Kleinkinder
   O Schulkinder
   O Jugendliche
   O Junge Erwachsene
   O Mutter&Kind
   O Andere: welche? _____

5. Gibt es in Ihrer Organisation nebst dem Wohnbereich noch **andere Angebote**?

   O Nein
   O Ja, welche?
      O KOFA: kompetenzorientierte Familienarbeit
      O KO4JU: kompetenzorientierte Arbeit für Jugendliche
      O Interne Sonderschule
      O Arbeitsagogik
      O Berufsberatung
      O Therapiemöglichkeiten,welche?_____
      O Andere Angebote, welche?_____

6. **Wie viele Austritte** sind in den letzten zwei Jahren erfolgt? Wie viele davon waren **vorzeitige Austritte/Abbrüche**?

   2010: _____ (Anzahl Klientenprozesse) _____ (Anzahl vorzeitiger Austritte)
   2011: _____ (Anzahl Klientenprozesse) _____ (Anzahl vorzeitiger Austritte)

7. Gibt es in Ihrer Organisation eine **Person**, die speziell **für die Umsetzung von KOSS** zuständig ist?

O Ja O Nein

8. Im KOSS-Implementierungsprozess gibt es eine Reihe von **Aufgaben für das Management**. Wie wichtig schätzen Sie die Aufgaben in Bezug auf eine erfolgreiche Implementierung ein?

Aufgaben für das Management	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Bewusster Entscheid für die Implementierung			
Planung und Steuerung der Prozesse			
Konkretisierung der Theoriebausteine/der Methoden und Techniken für die eigene Organisation			
Festlegen der Kommunikationsgefässe und -prozesse			
Festlegen der Entscheidungsbefugnisse			
Ressourcenbereitstellung für Qualifikation, Einführung und Begleitung der Mitarbeitenden			
Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle			
Gewährleistung der Qualitätsentwicklung und -sicherung			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Aufgaben des Managements?**

_____

9. KOSS ist ein theoretisch fundiertes Handlungsmodell. Die **Theoriebausteine** stellen die Basis für die konkrete Alltagsarbeit in der Praxis dar.

Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): **Wie hilfreich** erleben Sie die **Theoriebasierung** für die Prozessgestaltung in Ihrer Organisation?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Theoriebasierung**?

_____

10. KOSS kennt **drei Phasen** für den Aufenthalt in einem stationären Setting (Diagnostik-, Interventions- und Austrittsphase). Wie hilfreich erleben Sie die Phasierung für die Qualität der Prozessgestaltung?

Phasen	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich
Diagnostikphase				
Interventionsphase				
Austrittsphase				

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Phasierung**?

_____

11. KOSS unterteilt das Lernen in stationären Settings in drei Ebenen (Grundmilieu/ Individualisierung/Therapeutische Massnahmen). Wie hilfreich erleben Sie die **drei Lernebenen** für die Qualität der Prozessgestaltung?

Lernebenen	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich
Erste Lernebene: Grundmilieu für alle				
Zweite Lernebene: Individualisierung				
Dritte Lernebene: Therapeutische Massnahmen				

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Lernebenen**?
_____

12. KOSS stellt eine Reihe von **Instrumenten** für die Erst- und die Verlaufsdiagnostik zur Verfügung. Welche Instrumente werden in Ihrer Organisation eingesetzt?

Instrumente	immer	manchmal	selten	nie
SW Kinder: Sichtweise der Kinder				
SW Eltern: Sichtweise der Eltern				
BE: biographische Ereignisse				
LB: Lebensbedingungen				
KP Kinder: Kompetenzprofil Kinder/Jugendliche				
KP Eltern: Kompetenzprofil Eltern				
TR Familie: Tägliche Routine in der Familie				
TR Kinder: Tägliche Routine der Kinder/Jugendliche				
NK/NS: Netzwerkkarte oder Netzwerkschema				
IA: Interaktionsanalyse (gem. S-R-C-Kette)				
SDQ: Strenght and Difficulties Questionnaire				
SHG: Störende und Helfende Gedanken				
DKA: Diagnostische Kompetenzanalyse				
AP Kinder: Arbeitspunkt Kinder/Jugendliche				
AP Eltern: Arbeitspunkte Eltern				

Gibt es noch **andere Instrumente** für die Primärprozesse in Ihrer Organisation?

O Nein O Ja, welche?_____

13. KOSS stellt Instrumente für die **Dokumentation** zur Verfügung. Wie hilfreich erleben Sie die einzelnen Instrumente im Hinblick auf die Qualität der Prozessgestaltung?

Dokumentation	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich	nicht genutzt
AN: Aktennotiz					
FFF-Notiz: Handnotiz d. Bezugsperson					
Info-Intern: Interner Info-Austausch					
TN: Telefonnotiz					
Info-Klientsystem: Privates Netz					
Info Profisystem: Professionelles Netz					

14. Gibt es neben (resp. anstelle) der KOSS-Dokumentation **andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation** in Ihrer Organisation?

Tagesjournal O Nein O Ja

Elektronisches Klientenerfassungssystem O Nein O Ja

Wenn ja, welches?_____

Anderes, was?_____

15. KOSS standardisiert das Berichtswesen. Wie hilfreich erleben Sie die **Berichtsvorlagen** für die Steuerung und Qualität der Prozessgestaltung?

Berichte	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich	nicht genutzt
ZB: Zwischenbericht zum Abschluss Diagnostikphase					
VLB: Verlaufsbericht(e) in der Interventionsphase					
AB: Austrittsbericht					

Gibt es noch **andere Berichtsvorlagen** in Ihrer Organisation?

O Nein O Ja, welche?_____

16. KOSS sieht vor, dass die zuweisende Stelle im Anmeldeverfahren die so genannten **Basisinformationen (BI)** ausfüllt.

Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): **Wie hilfreich** erleben Sie die **Basisinformationen** für die Aufnahmeentscheidung?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): **Wie akzeptiert** sind die **Basisinformationen** bei der zuweisenden Stelle?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gibt es **andere Instrumente** für das Anmeldeverfahren?

O Nein O Ja, welche?_____

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Basisinformationen**?

_____

17. Für gelingende Facharbeit braucht es unterstützende **Rahmenbedingungen/Ressourcen** in der Organisation. Wie haben sich die Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation seit der Implementierung von KOSS verändert?

Rahmenbedingungen/Ressourcen	verbessert	unverändert	verschlechtert
Arbeitszeitregelung/Dienstplangestaltung			
Weiterbildung			
Fähigkeiten der Mitarbeitenden			
Fachliche Begleitung			
Verweildauer der Mitarbeitenden			
Zufriedenheit der Mitarbeitenden			
Klarheit der Rollen im Team			
Fachlichkeit in der Teamarbeit			
Klima auf der Wohngruppe			
Klarheit der Abläufe in der Organisation			
Fachkompetenz der Leitungspersonen			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Rahmenbedingungen/Ressourcen**?

_____

18. KOSS will die **Zusammenarbeit nach innen und nach aussen** verbessern. Wie hat sich die Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht in Ihrer Organisation verändert?

Zusammenarbeit intern/extern	verbessert	unverändert	verschlechtert
Umgang mit den Kindern/Jugendlichen			
Zusammenarbeit in den Teams			
Zusammenarbeit zwischen den Teams			
Zusammenarbeit zwischen der Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden			
Zusammenarbeit mit den Eltern			
Zusammenarbeit mit Zuweisern			
Zusammenarbeit mit anderen Professionen (Psychiatrie, Psychologie, Lehrpersonen)			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Zusammenarbeit**?

_____

19. Für KOSS ist gelingende **Kommunikation** eine zentrale Grundlage für Lernen und Entwicklung aller Beteiligten. Wie hat sich die Kommunikation aus Ihrer Sicht in Ihrer Organisation verändert?

Kommunikation	verbessert	unverändert	verschlechtert
Kommunikation mit den Jugendlichen			
Kommunikation mit den Eltern			
Kommunikation in den Teams			
Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation			
Kommunikation gegen aussen (zuweisende Fachpersonen, andere Professionelle)			

20. **Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sind eine wichtige Basis für die gelingende KOSS-Arbeit. Was trifft zu für Ihre Organisation?

Mitarbeitende	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teil-weise zu	Trifft nicht zu
Die Mitarbeitenden haben sich motiviert für die KOSS-Implementierung engagiert				
Alle Mitarbeitenden haben das KOSS-Training absolviert, resp. alle neuen MA absolvieren dies				
Alle Mitarbeitenden haben nach dem Training mit einem Zertifikat abgeschlossen				
Es ist einfacher geworden, geeignete Mitarbeiter/-innen zu finden.				
Es gab Anfragen von Interessierten, die im Rahmen von KOSS arbeiten wollten.				
Es gab Absagen im Bewerbungsprozess infolge der Kompetenzorientierung.				
Es gab Kündigungen infolge der KOSS-Implementierung				
Mitarbeitende bleiben uns länger erhalten dank KOSS				

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Mitarbeitende**?

_____

Auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch): **Wie hoch** schätzen Sie aktuell die **Mitarbeiter-zufriedenheit** in ihrer Organisation ein?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Ein mehrjähriger Implementierungsprozess ist mit Aufwand verbunden. Wie beurteilen Sie folgende **Kostenfaktoren** für den Implementierungsprozess in Ihrer Organisation

Kosten für die Implementierung	hoch	angemessen	tief
Vorbereitung mit der strategische Ebene			
Unterstützung für die Leitungsverantwortlichen			
Erstqualifikation der Mitarbeitenden			
Trainings für neue Mitarbeitende			
Fallbesprechungen			
Coachings von Teams			
Anpassung der Sekundärprozesse			
Interne Weiterbildungen			

Bemerkungen/Anliegen zu den **Kosten** eines Implementierungsprozess?

_____

Was würden Sie als **Gewinn/Nutzen** der KOSS-Implementierung bezeichnen?

_____

_____

22. Sie wurden im Implementierungsprozess durch das Institut kompetenzhoch3 unterstützt.
Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): **Wie hilfreich** war für Sie die **Beratung im Implementierungsprozess**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bemerkungen/Anliegen zur **Unterstützung durch das Institut kompetenzhoch3**?

_____

Wurden Sie im Implementierungsprozess von **anderen Fachpersonen unterstützt**?

O Nein O Ja, welche?_____

Ganz zum Schluss

23. Gibt es noch etwas, das für Sie wichtig ist? Hier ist Platz für Ihre **Anregungen, Anmerkungen, Kritik**.

_____

_____

_____

_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit! Die Resultate werden Ihnen im Frühjahr 2013 kommuniziert.

Wir bitten Sie, den Fragebogen bis **spätestens 31. Oktober 2012** mit dem beiliegenden Antwortkuvert an uns zurückzuschicken.

kompetenzhoch3
Institut für wirksame Jugendhilfe
KOSS-Evaluation 2012
Schwingerstrasse 10
8006 Zürich

Für Rückfragen: Daniela Hess E-Mail: info@zumhofacker.ch M: 079 755 36 62

Anhang 2

Teilnehmende KOSS-Partnerorganisation der Evaluation 2012

Leitungspersonen

28. September 2012

KOSS-Evaluation 2012: Fragebogen für Leitungspersonen

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Evaluation schreitet voran. Es wurden drei verschiedene Fragebogen entwickelt (für Leitungspersonen, für Team- und BereichsleiterInnen und für Mitarbeitende der Wohngruppen) und an die Kontaktpersonen verschickt.

Ich möchte Sie bitten, den beigelegten Fragebogen möglichst bald auszufüllen und mit dem beigelegten Antwortkuvert **bis spätestens 31. Oktober 2012** an das Institut kompetenzhoch3 zurückzuschicken. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa eine halbe Stunde. Alle Daten werden auf der Ebene der Personen anonym bearbeitet. Ich bitte Sie jedoch, den Namen der Organisation anzugeben. Dadurch wird es möglich, die Daten für Ihre Organisation zusammenzufassen. Damit wir Ihre subjektive Meinung erfassen können, ist es wichtig, dass Sie den Fragebogen alleine ausfüllen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung (E-mail: info@zumhofacker.ch, M: 079 755 36 62).

Die Ergebnisse der Evaluation werden Ihnen im Frühjahr 2013 mitgeteilt.

Für Ihre Mitarbeit schon im Voraus besten Dank!

Freundliche Grüsse

Daniela Hess

Anhang 3

Fragebogen für Teamleitende in KOSS-Organisationen

Name der Organisation:_____

Name des Subsystems/der Wohngruppe: _____

*Ihre Aussagen bleiben **anonym** – Aussagen können auf der Ebene einzelner KOSS-Organisationen zusammenfassend dargestellt werden. Im Evaluationsbericht werden die Organisationen anonymisiert erscheinen.*

---

1. In Ihrer Organisation wurde KOSS implementiert. Was ist für Sie **typisch für KOSS**?

   _____

   _____

2. Welche **berufliche Ausbildung** haben Sie für Ihre aktuelle Tätigkeit absolviert (letzter Abschluss)?

   O FH Soziale Arbeit (Sozialarbeit/Sozialpädagogik/Soziokulturelle Animation)
   O HFS Sozialpädagogik (Sozialarbeit/ Soziokulturelle Animation)
   O Psychologie/Pädagogik Universität
   O Pädagogische Hochschule/Seminar
   O Andere Ausbildung, welche? _____

   Welche **Weiterbildung** haben Sie nach Abschluss der Erstausbildung für den Sozialbereich absolviert?

   _____

3. **Wie lange** arbeiten Sie **in dieser Praxisorganisation**? _____ Jahr(e)

4. Haben Sie das **KOSS-Basistraining** absolviert?

   O Ja, mit Zertifikat (Wissenstest und Fallpräsentation)
   O Ja, ohne Zertifikat
   O Nein, aktuell im Training
   O Nein, Training geplant
   O Nein

5. Leisten Sie **selbständige Fallarbeit** als FFM oder Bezugsperson?

   O Ja > weiter mit Frage 6
   O Nein > weiter mit Frage 12

6. **Wie viele Klientenprozesse** haben Sie als FFM/FFF/Bezugsperson mit KOSS **begleitet**?
   O 1-2 Fälle
   O 3-5 Fälle
   O >5 Fälle

7. KOSS arbeitet zielorientiert. Bezogen auf **den letzten von Ihnen begleiteten Fall**: Wie war die **Zielerreichung** aus Ihrer Sicht (aus Austrittsbericht)?
   O Ziele gut erreicht
   O Ziele teilweise erreicht
   O Ziele nicht gut genug erreicht

   Gab es in diesem Fall eine **Übereinstimmung** zwischen Kindern/Jugendlichen/Eltern und Fachpersonen in Bezug auf die Zielerreichung?
   O Ja
   O Teilweise
   O Nein

8. Gab es bei den von Ihnen begleiteten Fällen **vorzeitige Austritte/Abbrüche**?
   O Nein
   O Ja, _____ (Zahl) von insgesamt _____ (Zahl) von mir begleiteten Fällen.

9. KOSS standardisiert das Berichtswesen. Wie hilfreich erleben Sie die **Berichtsvorlagen** für die Steuerung und Qualität der Prozessgestaltung?

Berichte	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich	nicht genutzt
ZB: Abschluss Diagnostikphase					
VLB: In der Interventionsphase					
AB: beim Austritt					

   Gibt es noch **andere Berichtsvorlagen** in Ihrem Team?
   O Nein
   O Ja, welche?_____

10. KOSS stellt Instrumente für die **Dokumentation** zur Verfügung. Wie hilfreich erleben Sie die einzelnen Instrumente im Hinblick auf die Qualität der Prozessgestaltung?

Dokumentation	sehr hilfreich	hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich	nicht genutzt
AN: Aktennotiz					
FFF-Notiz: Für die fallführende Fachperson/Bezugsperson					
Info-Intern: Interne Info-Austausch					
TN: Telefonnotiz					
Info-Klientsystem: Wichtige Personen im privaten Netz					
Info Profisystem: Wichtige Personen im professionellen Netz					

11. Gibt es neben (resp. anstelle) der KOSS-Dokumentation **andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation** in Ihrem Team?

   Tagesjournal O Nein O Ja
   Anderes, was?_____

12. KOSS ist ein theoretisch fundiertes Handlungsmodell. Die Theoriebausteine stellen die Basis für die konkrete Alltagsarbeit in der Praxis dar. Wie gut sind die **zentralen Theoriebausteine** Ihrem Team bekannt?

Zentrale Theoriebausteine	sehr gut	gut	nicht so gut	nicht wichtig
Entwicklungstheorien				
Lerntheorien				
Systemische Ansätze/PIU				
Bindungstheorien				
Theorieansätze für das Jugendalter				
Gruppentheorien				
Kommunikationstheorien				
Psychische Störungen				

In welchen Bereichen betreffend **theoretische Grundlagen** sehen Sie für Ihr Team Lern-/Entwicklungsbedarf?

_____

Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): Wie **hilfreich** erleben Sie die **Theoriebasierung** für die Prozessgestaltung in Ihrem Team?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Theoriebasierung**?

_____

13. KOSS verlangt eine **Haltung**, die von **Transparenz und Partizipation** geprägt ist.

Auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut): **Wie gut** wird die **Transparenz** gegenüber Kindern/Jugendlichen/Eltern in Ihrer Organisation **umgesetzt**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut): **Wie gut** können Kinder/Jugendliche/Eltern in der Prozessgestaltung **partizipieren**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Was möchten Sie betreffend **Transparenz**/**Partizipation** verbessern?

_____

14. KOSS kennt **drei Phasen** für den Aufenthalt in einem stationären Setting (Diagnostik-, Interventions- und Austrittsphase). Welche Aussagen treffen für Ihr Team zu?

Phasen	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teil-weise zu	trifft nicht zu
Die Diagnostikphase ist zeitlich klar festgelegt und mit den Beteiligten geplant.				
Es ist klar, wer in der Diagnostikphase welche Aufgaben und Entscheidungs-kompetenzen hat.				
Der Übertritt von der Diagnostikphase in die Interventionsphase ist für alle Beteiligten klar, Handlungsziele und Arbeitspunkte liegen vor.				
In der Interventionsphase werden die Hand-lungsziele/Arbeitspunkte vom ganzen Team beachtet und umgesetzt.				
Die Voraussetzungen und Verfahren für einen Austritt sind den Beteiligten bekannt.				
Es ist klar, wer für die Gestaltung der Austritts-phase zuständig ist.				

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Phasierung**?

_____

15. KOSS unterteilt das Lernen in stationären Settings in drei Ebenen (Grundmilieu/ Individuali-sierung/Therapeutische Massnahmen). Welche Aussagen zu den **Lernebenen** treffen für Ihr Team zu?

Lernebenen	trifft zu	trifft teil-weise zu	trifft nicht zu
Die tägliche Routine ist schriftlich formuliert.			
Die tägliche Routine wird im Alltag gelebt.			
Die Regeln für den Alltag sind schriftlich formuliert.			
Die Regeln werden im Alltag von allen gelebt.			
Die Verfahren bei Verletzung der Regeln sind allen bekannt.			
Die Verfahren bei Regelverletzungen werden konsequent umgesetzt.			
Gefässe für Gruppenbesprechungen sind definiert.			
Gruppenbesprechungen werden regelmässig durchgeführt.			
Arbeitspunkte sind als 2. Lernebene konkretisiert (Individualisier-ung).			
Die Individualisierung wird vom ganzen Team umgesetzt.			
Therapeutische Settings werden bei Bedarf eingerichtet.			
Die Fachpersonen der drei Lernebenen sind gut miteinander vernetzt.			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Lernebenen**?

_____

16. KOSS stellt eine Reihe von **Instrumenten** für die Erst- und die Verlaufsdiagnostik zur Verfügung. Welche Instrumente werden in Ihrer Organisation eingesetzt?

Instrumente	immer	manchmal	selten	nie
SW Kinder: Sichtweise der Kinder				
SW Eltern: Sichtweise der Eltern				
BE: biographische Ereignisse				
LB: Lebensbedingungen				
KP Kinder: Kompetenzprofil Kinder/Jugendliche				
KP Eltern: Kompetenzprofil Eltern				
TR Familie: Tägliche Routine in der Familie				
TR Kinder: Tägliche Routine der Kinder/Jugendliche				
NK/NS: Netzwerkkarte oder Netzwerkschema				
IA: Interaktionsanalyse (gem. S-R-C-Kette)				
SDQ: Strenght and Difficulties Questionnaire				
SHG: Störende und Helfende Gedanken				
DKA: Diagnostische Kompetenzanalyse				
AP Kinder: Arbeitspunkt Kinder/Jugendliche				
AP Eltern: Arbeitspunkte Eltern				

17. Die zuweisende Stelle füllt im Anmeldeverfahren die so genannten **Basisinformationen** (**BI**) aus. Liegen Ihnen die BI bei der Fallübernahme jeweils vor?

O Ja, immer O Meistens O Selten O Nie

Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr): **Wie hilfreich** sind die **Basisinformationen** für die Steuerung der Prozesse?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. KOSS stellt eine Reihe von **Techniken** für die die Interventionsphase zur Verfügung. Welche Aussagen treffen für Ihr Team zu?

Techniken	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Die Techniken für erwünschtes Verhalten sind den Mitarbeitenden bekannt.			
Die Techniken für erwünschtes Verhalten werden von den Mitarbeitenden fachkompetent eingesetzt.			
Die Techniken für unerwünschtes Verhalten sind den Mitarbeitenden bekannt.			
Die Techniken für unerwünschtes Verhalten werden von den Mitarbeitenden fachkompetent eingesetzt.			
Die Anwendung der Techniken wird in den Teamsitzungen reflektiert.			
Die Arbeit an störenden Gedanken und Gefühlen wird von Mitarbeitenden fachkompetent geleistet.			

19. KOSS kennt verschiedene Varianten für ein strukturiertes **Feedback im Alltag**. Welche Formen werden in Ihrem Team verwendet?

Feedbacksysteme	ja	geplant	nein
Tageskarte			
Schulkarte			
Wochenkarte			
Selbstbeurteilungskarte			

20. Im Alltag mit Kindern/Jugendlichen braucht es gelegentlich eingreifendere **Sanktionen**, um auf unerwünschtes Verhalten zu reagieren. Wie ist das Sanktionssystem in Ihrem Team ausgestaltet?

Sanktionen	ja	teil-weise	nein
Verhaltensweisen, die eingreifendere Sanktionen nach sich ziehen können, sind benannt.			
Die konkreten Sanktionen sind ausformuliert und dem Team bekannt.			
Es besteht ein Beschwerdeweg, um den Umgang mit Sanktionen zu überprüfen.			
Eltern und Kinder/Jugendl. sind über das Sanktionssystem informiert.			
Erfolgte Sanktionen werden dokumentiert.			
Sanktionen werden im Team reflektiert.			

21. Im Zusammenleben einer Wohngruppe gibt es so genannte **kritische Ereignisse**, die die Alltagsroutine stark belasten. Wie werden kritische Ereignisse in Ihrem Team behandelt?

Kritische Ereignisse	ja	teil-weise	nein
Es ist ausformuliert, was als kritisches Ereignis gilt.			
Es ist klar, wie mit kritischen Ereignissen umgegangen wird.			
Kritische Ereignisse werden mit dem KOSS-Instrument KE dokumentiert.			
Kritische Ereignisse werden reflektiert (Ebene Team, Regeln etc.).			
Aus kritischen Ereignissen werden Schlüsse für den Alltag gezogen (Ebene Team, Regeln etc.).			

22. KOSS sieht für die **Rolle der Teamleitung** verschiedene Aufgaben vor. Wie wichtig sind die folgenden Aufgaben für Sie?

Aufgaben für die Facharbeit als Teamleitung	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Gewährleisten der Umsetzung der KOSS-Grundsätze und der dazugehörenden Haltungen				
Bereitstellten der ausgewählten Instrumente				
Festlegen der Abläufe im Team				
Begleitung in der Diagnostikphase				
Sichern der Facharbeit im Alltag durch Methoden und Techniken				
Begleitung, Coaching und Überprüfung der Fallführung durch die Mitarbeitenden				
Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Gesamtorganisation				

23. Während des Implementierungsprozesses wurden Sie schrittweise mit der Methodik vertraut gemacht. Wie beurteilen Sie die **Unterstützung** (in Form von Prozessbegleitung/Coaching), die Sie für Ihre Aufgabe als Teamleiter/-in erhalten haben?

Unterstützung		ja	nein
Ich habe genügend Unterstützung erhalten.			
a)	Ich habe interne Unterstützung erhalten (d.h. durch Mitarbeitende meiner Praxisorganisation).		
	Ich habe diese interne Unterstützung als hilfreich erlebt.		
b)	Ich habe Unterstützung durch das Institut kompetenzhoch3 erhalten.		
	Ich habe diese Unterstützung als hilfreich erlebt.		
c)	Ich habe externe Unterstützung durch andere Fachpersonen erhalten.		
	Ich habe diese Unterstützung als hilfreich erlebt		
Ich hätte mir andere Formen von Unterstützung gewünscht. Welche?			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Unterstützung**?

_____

24. Die **Teamsitzungen** stellen ein wichtiges Gefäss für Kommunikation und Kooperation im Team dar. Welche Aussagen treffen Ihrer Meinung nach für Ihr Team zu?

Teamsitzungen	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Die Teamsitzungen werden regelmässig durchgeführt.			
Die Teamsitzungen sind klar strukturiert.			
Die Fallarbeit ist effizient und fachlich fundiert			
Der Umgangston ist gegenseitig wertschätzend.			
Die Mitarbeitenden können sich frei äussern.			
Reflexion: Starke Punkte werden ebenso aufgezeigt wie die Verbesserungspunkte.			
Das Teamprotokoll wird von mir gegengelesen			
Das Teamprotokoll ist i.d.R. _____ Stunden nach der Teamsitzung fertiggestellt.			

Bemerkungen/Anliegen betr. **Teamsitzungen**?

_____

25. Auf einer Skala von 1 (tief) bis 10 (hoch): **Wie hoch** schätzen Sie die **Möglichkeit für Lernen und Entwicklung in den Teamsitzungen** für die Teilnehmenden ein?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

26. Die **Mitarbeiterzufriedenheit** hat grosse Auswirkungen auf eine gelingende Facharbeit.

Auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch): **Wie hoch** schätzen Sie aktuell die **Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem Team** ein?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch): **Wie hoch** schätzen Sie aktuell die **Mitarbeiterzufriedenheit in der Gesamtorganisation** ein?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27. Für KOSS ist gelingende **Kommunikation** eine zentrale Grundlage für Lernen und Entwicklung aller Beteiligten. Wie hat sich die Kommunikation aus Ihrer Sicht in Ihrer Organisation verändert?

Kommunikation	verbessert	unverändert	verschlechtert
Kommunikation mit den Jugendlichen			
Kommunikation mit den Eltern			
Kommunikation in den Teams			
Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation			
Kommunikation gegen aussen (zuweisende Fachpersonen, andere Professionelle)			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Kommunikation**?

_____

28. KOSS will die **Zusammenarbeit nach innen und nach aussen** verbessern. Wie hat sich die Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht in Ihrer Organisation verändert?

Zusammenarbeit intern/extern	verbessert	unverändert	verschlechtert
Umgang mit den Kindern/Jugendlichen			
Zusammenarbeit in den Teams			
Zusammenarbeit zwischen den Teams			
Zusammenarbeit zwischen der Bereichs- resp. Gesamtleitung und den Mitarbeitenden			
Zusammenarbeit mit den Eltern			
Zusammenarbeit mit zuweisenden Fachpersonen			
Zusammenarbeit mit anderen Professionen (Psychiatrie, Psychologie, Lehrpersonen)			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Zusammenarbeit**?

_____

29. Für gelingende Facharbeit braucht es unterstützende **Rahmenbedingungen/Ressourcen** in der Organisation. Wie haben sich die Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation seit der Implementierung von KOSS verändert?

Rahmenbedingungen/Ressourcen	verbessert	unverändert	verschlechtert
Arbeitszeitregelung/Dienstplangestaltung			
Weiterbildung			
Fähigkeiten der Mitarbeitenden			
Fachliche Begleitung			
Verweildauer der Mitarbeitenden			
Zufriedenheit der Mitarbeitenden			
Klarheit der Rollen im Team			
Fachlichkeit in der Teamarbeit			
Klima auf der Wohngruppe			
Klarheit der Abläufe in der Organisation			
Fachkompetenz der Leitungspersonen			

Bemerkungen/Anliegen zum Thema **Rahmenbedingungen/Ressourcen**?

_____

Ganz zum Schluss

30. Gibt es noch etwas, das für Sie wichtig ist? Hier ist Platz für Ihre **Anregungen, Anmerkungen, Kritik**.

_____

_____

_____

_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit! Die Resultate werden Ihrer Praxisorganisation im Frühjahr 2013 kommuniziert.

Wir bitten Sie, den Fragebogen bis **spätestens 31. Oktober 2012** mit dem beiliegenden Antwortkuvert an uns zurückzuschicken.

kompetenzhoch3
Institut für wirksame Jugendhilfe
KOSS-Evaluation 2012
Schwingerstrasse 10
8006 Zürich

Für Rückfragen: Daniela Hess E-Mail: info@zumhofacker.ch M: 079 755 36 62

Anhang 4

Teilnehmende KOSS-Partnerorganisation der Evaluation 2012

Team- und BereichsleiterInnen

28. September 2012

KOSS-Evaluation 2012: Fragebogen für Team- und BereichsleiterInnen

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Evaluation schreitet voran. Es wurden drei verschiedene Fragebogen entwickelt (für Leitungspersonen, für Team- und BereichsleiterInnen und für Mitarbeitende der Wohngruppen) und an die Kontaktpersonen verschickt.

Ich möchte Sie bitten, den beigelegten Fragebogen möglichst bald auszufüllen und mit dem beigelegten Antwortkuvert **bis spätestens 31. Oktober 2012** an das Institut kompetenzhoch3 zurückzuschicken. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa eine halbe Stunde. Alle Daten werden auf der Ebene der Personen anonym bearbeitet. Ich bitte Sie jedoch, den Namen der Organisation und des Subsystems/der Wohngruppe anzugeben. Dadurch wird es möglich, die Daten für Ihre Organisation zusammenzufassen. Damit wir Ihre subjektive Meinung erfassen können, ist es wichtig, dass Sie den Fragebogen alleine ausfüllen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung (E-mail: info@zumhofacker.ch, M: 079 755 36 62).

Die Ergebnisse der Evaluation werden Ihnen im Frühjahr 2013 mitgeteilt.

Für Ihre Mitarbeit schon im Voraus besten Dank!

Freundliche Grüsse

Daniela Hess

Anhang 5

Kontaktpersonen

KOSS-Evaluation 2012

28. September 2012

Fragebogen

Sehr geehrte Evaluationsteilnehmerinnen und -teilnehmer

Sie sind auf dem Anmeldeformular für die KOSS-Evaluation 2012 als Kontaktpersonen genannt worden. Beiliegend sende ich Ihnen die Fragebogen für die Evaluation zu. Dabei handelt es sich um drei verschiedene Fragebogen:

- Fragebogen für Leitungspersonen
- Fragebogen für Team- resp. BereichsleiterInnen
- Fragebogen für Mitarbeitende im Wohnbereich

Für den nächsten Schritt bin ich auf Ihre Mithilfe angewiesen. Bitte verteilen Sie die Fragebogen baldmöglichst an die betreffenden Personen in Ihrer Organisation. Zu jedem Fragebogen gehören ein Infobrief und ein adressiertes Antwortkuvert.

Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:
Daniela Hess E-Mail: info@zumhofacker.ch M: 079 755 36 62

Besten Dank für Ihre Mitarbeit.

Freundliche Grüsse

Daniela Hess

Anhang 6

Die Evaluations-Standards der Schweiz. Evaluationsgesellschaft

Nützlichkeit
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
N3 Glaubwürdigkeit
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
N5 Transparenz der Bewertung
N6 Vollständigkeit und Klarheit des Berichts
N7 Rechtzeitigkeit der Berichterstattung
N8 Wirkung der Evaluation

Durchführbarkeit
D1 Praktikable Verfahren
D2 Politische Tragfähigkeit
D3 Kostenwirksamkeit

Korrektheit
K1 Formale Vereinbarungen
K2 Schutz individueller Rechte
K3 Menschlich gestaltete Interaktion
K4 Vollständige und faire Einschätzung
K5 Offenlegung der Ergebnisse
K6 Deklaration von Interessenkonflikten

Genauigkeit
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G4 Verlässliche Informationsquellen
G5 Valide und reliable Informationen
G6 Systematische Informationsüberprüfung
G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
G8 Begründete Schlussfolgerungen
G9 Unparteiische Berichterstattung
G10 Meta-Evaluation

Widmer, T. Landert, C. & Bachmann, N. (2000). *Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft*. [On-line]. Available: http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf)

Anhang 7

Funktionale Übersicht über die SEVAL-Standards

Die nachfolgende Übersicht zeigt auf, welche Standards bei den wichtigsten Evaluationstätigkeiten besonders zu beachten sind.

Entscheid über die Durchführung einer Evaluation
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
N3 Glaubwürdigkeit
N8 Wirkung der Evaluation
D2 Politische Tragfähigkeit
D3 Kostenwirksamkeit
K1 Formale Vereinbarung
K6 Deklaration von Interessenkonflikten
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G10 Meta-Evaluation

Definition des Evaluationsproblems
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G10 Meta-Evaluation

Planung der Evaluation
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
N5 Transparenz der Bewertung
D1 Praktische Verfahren
K1 Formale Vereinbarung
K4 Vollständige und faire Einschätzung
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G4 Verlässliche Informationsquellen
G5 Valide und reliable Informationen
G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
G8 Begründete Schlussfolgerungen
G9 Unparteiische Berichterstattung
G10 Meta-Evaluation

Informationserhebung
N3 Glaubwürdigkeit
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
N5 Transparenz der Bewertung
D1 Praktische Verfahren
D2 Politische Tragfähigkeit
K1 Formale Vereinbarung
K2 Schutz individueller Rechte
K3 Menschlich gestaltete Interaktion
K4 Vollständige und faire Einschätzung
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G4 Verlässliche Informationsquellen
G5 Valide und reliable Informationen
G6 Systematische Informationsüberprüfung
G10 Meta-Evaluation

Informationsauswertung
N5 Transparenz der Bewertung
D1 Praktische Verfahren
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
G8 Begründete Schlussfolgerungen
G10 Meta-Evaluation

Berichterstattung zur Evaluation
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
N5 Transparenz der Bewertung
N6 Vollständigkeit und Klarheit des Berichts
N7 Rechtzeitigkeit der Berichterstattung
N8 Wirkung der Evaluation
K2 Schutz individueller Rechte
K4 Vollständige und faire Einschätzung
K5 Offenlegung der Ergebnisse
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G2 Kontextanalyse
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G4 Verlässliche Informationsquellen
G8 Begründete Schlussfolgerungen
G9 Unparteiische Berichterstattung
G10 Meta-Evaluation

Budgetierung der Evaluation
N2 Klärung der Evaluationsziele
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
D3 Kostenwirksamkeit
K1 Formale Vereinbarung

G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G10 Meta-Evaluation

Abschluss eines Evaluationsvertrages
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
N3 Glaubwürdigkeit
N4 Umfang und Auswahl der Informationen
N7 Rechtzeitigkeit der Berichterstattung
D2 Politische Tragfähigkeit
K1 Formale Vereinbarung
K2 Schutz individueller Rechte
K5 Offenlegung der Ergebnisse
K6 Deklaration von Interessenkonflikten
G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G10 Meta-Evaluation

Leiten der Evaluation / Evaluationsmanagement
N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen
N2 Klärung der Evaluationsziele
N3 Glaubwürdigkeit
N7 Rechtzeitigkeit der Berichterstattung
D2 Politische Tragfähigkeit
D3 Kostenwirksamkeit
K1 Formale Vereinbarung
K2 Schutz individueller Rechte
K3 Menschlich gestaltete Interaktion
K6 Deklaration von Interessenkonflikten
G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen
G6 Systematische Informationsüberprüfung
G10 Meta-Evaluation

Personelle Ausstattung der Evaluation
N3 Glaubwürdigkeit
D2 Politische Tragfähigkeit
K6 Deklaration von Interessenkonflikten
G9 Unparteiische Berichterstattung
G10 Meta-Evaluation

Widmer, T. Landert, C. & Bachmann, N. (2000). *Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft*. [On-line]. Available: http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf

Anhang 8

Qualitätsprüfung der Evaluation

Die Evaluation wurde anhand der Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft auf ihre Qualität hin überprüft. Die Kriterien für die Bewertungen sind in Widmer, Landert & Bachmann (2000, S. 4 - 13) beschrieben und On-line einsehbar unter der Adresse:
http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf
Dort wo inhaltlich relevant, wurden Begründungen zur Bewertung angegeben.

1. Überprüfung der einzelnen Standards

Nützlichkeit		
Standard	Kommentar	Erfüllt
N1	Die Akteure wurden bestimmt, mit Ausnahme derjenigen, die als «weitere interessierte Kreise» definiert werden. Ich bewerte diesen Standard trotzdem als erfüllt.	Ja
N2		Ja
N3	Das Kriterium der Vertrauenswürdigkeit bewerte ich als erfüllt. Die Praxisorganisationen wissen, dass ich eine junge Forscherin ohne Praxiserfahrung bin. Das Kriterium der Kompetenz würde ich daher nicht erfüllen. Da ich fachlich aber von Institut *kompetenzhoch3* begleitet werde, bewerte ich auch dieses Kriterium als erfüllt.	Ja
N4	Die Merkmale zur Erfassung der Gegenstände habe ich theoriegeleitet definiert. Bei der Auswertung wurde ersichtlich, dass das Merkmal «Veränderung in der Kommunikation» (Frage 27 aus dem Fragebogen für Teamleitende und Frage 19 aus dem Fragebogen für Leitungspersonen) überflüssig ist und wenig Erkenntniswert hat.	Ja
N5		Ja
N6	Der Bericht wird erst erstellt, wenn auch die Mitarbeitenden im Wohnbereich befragt worden sind. Die Bewertung dieses Standards ist daher noch nicht möglich.	-
N7	Der Termin für die Präsentation der Ergebnisse wurde festgelegt und kann eingehalten werden.	Ja
N8	Die Praxisorganisationen haben viel Zeit und Geld in die Implementierung investiert und sind in hohem Masse an einer gelingenden Implementierung interessiert. Diese Voraussetzungen bewerte ich als sehr gut in Bezug auf eine Nutzung der Evaluationsergebnisse.	Ja

Durchführbarkeit		
Standard	Kommentar	Erfüllt
D1		Ja
D2	Organisationen die KOSS implementieren wollen, müssen einen klaren Entscheid im Management für die Implementierung treffen. Mit einem «Ja» zur Implementierung sagen sie auch «Ja» zur Evaluation, da diese Teil des Methodikkreislaufes ist.	Ja
D3	Die Evaluation ist fester Bestandteil der Methodik und wird in ihrer Wichtigkeit für die Weiterentwicklung von den Praxispartnern anerkannt.	Ja

Korrektheit		
Standard	Kommentar	Erfüllt
K1	Die Evaluation wurde im Rahmen eines Praxisforums mit den Praxisorganisationen besprochen und die Entscheidungen schriftlich festgehalten. Die Praxisorganisationen konnten sich anschliessend schriftlich für die Evaluation anmelden.	Ja
K2	Die Evaluation wird auf der Ebene der Personen anonymisiert durchgeführt. Damit das Management bei Bedarf eine individuelle Auswertung ihrer Organisation verlangen können, werden Organisationen und ihre Subsysteme codiert. Dadurch können einzelne Personen (insbesondere Teamleitungen und Leitungspersonen) erkannt werden. Im Rahmen der Methodik wird der Transparenz und Wertschätzung in der Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung zugemessen. Ich kann deshalb davon ausgehen, dass die Aufhebung der Anonymität keine Auswirkungen auf die betreffenden Personen haben wird.	Nein
K3		Ja
K4	Dies ist eine Grundhaltung der KOSS und wird selbstverständlich auch in der Evaluation umgesetzt.	Ja
K5	Die Ergebnisse werden den Praxisorganisationen im Rahmen eines Praxisforums präsentiert und der Schlussbericht wird dem Management der Organisationen abgegeben.	Ja
K6	Im Evaluationsprozess ist ein Interessenskonflikt in Bezug auf eine spezielle Untersuchungsgruppe aufgebrochen. Der Konflikt wurde adäquat bearbeitet, so dass der Evaluationsprozess weiterlaufen konnte.	Ja

Genauigkeit		
Standard	Kommentar	Erfüllt
G1		Ja
G2	Es wurde keine konkrete Kontextanalyse durchgeführt. Die Praxisorganisationen sind durch die Methodik mit der Forschungs- und Entwicklungsstelle verbunden. Das Umfeld der Praxispartnerinnen und Praxispartner ist dem Institut *kompetenzhoch3* in relevanten Bereichen bekannt.	Nein
G3	Es wurde ein detailliertes Forschungskonzept ausgearbeitet, den Praxispartnerinnen und Praxispartnern jedoch nicht abgegeben. Im Laufe des Prozesses kam es dann mit einer Organisation zu Diskussionen bezüglich der Untersuchungsgruppe, die zu einer leichten Verzögerung des Prozesses führte. Da das Vorgehen und die Ziele ansonsten aber detailliert beschrieben wurden bewerte ich diesen Standard trotzdem als erfüllt.	Ja
G4		Ja
G5	Es gibt mit Ausnahme einer Frage, Frage 23 aus dem Fragebogen für Teamleitende, die von vielen Personen nicht beantwortet wurde und deshalb nicht ausgewertet werden konnte, keine Hinweise auf eine Beeinträchtigung der Validität.	Ja
G6	Die Ergebnisse wurden im Team diskutiert. Einige Fehler wurden auf diese Weise aufgedeckt. Stichprobenweise wurden die Ergebnisse nochmals überprüft.	Ja
G7		Ja
G8		Ja
G9	Das Institut *kompetenzhoch3* steht in einer Kooperation mit den Praxisorganisationen. Beide sind an einer gelungenen Implementierung interessiert. Ich war mir dieser Thematik bewusst. Die Datenauswertung wurde im Team reflektiert. Eine völlige Unparteilichkeit kann ich trotzdem nicht ausschliessen.	Nein
G10		Ja

2. Bewertung der vier Eigenschaften

Zur Bewertung, ob die Qualität als gut, genügend oder ungenügend beurteilt werden kann, beziehe ich mich auf die in der Evaluation angewandte 80%/50%-Regel (vgl. Cassée et al., 2010, S. 28).

< 50% der Standards erfüllt = ungenügend
50 bis 80% der Standards erfüllt = knapp genügend erfüllt
> 80% der Standards erfüllt = gut erfüllt

Bewertung der Nützlichkeit: Da ein Kriterium zum jetzigen Zeitpunkt noch gar nicht erfüllt werden kann, gilt ein N von sieben. Alle sieben Standards bezüglich Nützlichkeit gelten als erfüllt. Damit kann ausgesagt werden, dass die Evaluation auf die Informationsbedürfnisse der vorgesehenen Evaluationsnutzerinnen und – nutzer ausgerichtet ist.
Bewertung der Durchführbarkeit: Alle Standards bezüglich Durchführbarkeit gelten als erfüllt. Damit kann ausgesagt werden, dass die Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst durchgeführt wird.
Bewertung der Korrektheit: Fünf von sechs Standards gelten als erfüllt, damit wurde die 80%-Marke erreicht. Der Schutz der individuellen Rechte ist nicht gewährleistet. Die Möglichkeit, dass dies negative Auswirkungen auf die betroffenen Personen hat wurde von mir als gering eingeschätzt. Die meisten Organisationen (mit einer Ausnahme) konnten sich mit diesem Vorgehen einverstanden erklären. Damit kann ausgesagt werden, dass die Evaluation grösstenteils rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wurde und dem Wohlergehen der Beteiligten und Betroffenen grösstenteils gebührende Aufmerksamkeit gewidmet wurde.
Bewertung der Genauigkeit: Es wurde keine explizite Kontextanalyse durchgeführt und die Forderung nach unparteilicher Berichterstattung kann nicht erfüllt werden. Acht von zehn Standards wurden erfüllt, damit wurde die 80%-Marke erreicht. Es kann daher ausgesagt werden, dass die Evaluation gültige und verwendbare Informationen hervorbringt und vermittelt.

3. Bewertung der Evaluationsschritte

Der Standard **N6** Vollständigkeit und Klarheit des Berichtes wurde nicht in die Bewertung einbezogen, da der Bericht noch nicht verfasst worden ist.

Evaluationsschritt	Anzahl Standards	Anzahl erfüllte Standards	Nicht erfüllte Standards	Bewertung der Qualität
Entscheid über die Durchführung einer Evaluation	11	10	G2	Gut erfüllt
Definition des Evaluationsproblems	6	5	G2	Gut erfüllt
Planung der Evaluation	15	14	G9	Gut erfüllt
Informationserhebung	16	14	K2, G2	Gut erfüllt
Informationsauswertung	7	6	G2	Gut erfüllt
Berichterstattung zur Evaluation	15	12	K2, G2, G9	Gut erfüllt
Budgetierung der Evaluation	7	7	-	Gut erfüllt
Abschluss eines Evaluationsvertrages	13	12	K2	Gut erfüllt
Leiten der Evaluation / Evaluationsmanagement	13	12	K2	Gut erfüllt
Personelle Ausstattung der Evaluation	5	4	G9	Gut erfüllt

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Masterthesis selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

Trüllikon, 28. Februar 2013 Daniela Hess