
KOSS: Kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings

Evaluation 2012

Abschlussbericht

Kitty Cassée
Daniela Hess

Zürich, April 2013

Inhaltsübersicht

Tabellenverzeichnis	5
1 Vorwort und Dank	7
2 Einleitung	8
3 Fragestellungen der Studie	10
3.1 Auf der Ebene aller KOSS-Organisationen	10
3.2 Auf der Ebene einzelner KOSS-Organisationen	10
4 Die beteiligten Praxisorganisationen	11
5 Vergleichende Kenndaten	13
5.1 Die KOSS-Organisationen	13
5.2 Die Teamleitenden	14
5.3 Die Mitarbeitenden	16
6 Stand der Implementierung: Einschätzungen Leitungspersonen	19
6.1 Managementaufgaben	19
6.2 Mitarbeitende	20
6.3 Unterstützung/Beratung im Implementierungsprozess	20
6.4 Kosten für die Implementierung	21
6.5 Anregungen, Anmerkungen, Kritik	22
7 Stand der Implementierung: Einschätzungen Teamleitungen	23
7.1 Teamsitzungen	23
7.2 Rolle der Teamleitung	24
7.3 Anregungen, Anmerkungen, Kritik	25
8 Stand der Implementierung: Einschätzungen Mitarbeitende	26
8.1 Basisfähigkeiten	26
8.2 Qualitätssicherung der Basisfähigkeiten	27

8.3	Rolle der Fachpersonen	27
8.4	Zusammenarbeit mit den Eltern	28
8.5	Anregungen, Anmerkungen, Kritik	29
9	KOSS im Alltag: Gemeinsamkeiten und Unterschiede LP/TL/MA	30
9.1	Basisinformationen	30
9.2	Umsetzung von Transparenz und Partizipation: TL/MA	32
9.3	Theoriebausteine	33
9.4	Phasierung	35
9.4.1	Diagnostikphase	35
9.4.2	Interventionsphase	36
9.4.3	Austrittsphase	36
9.5	Lernebenen	36
9.5.1	Erste Lernebene: Das Lernumfeld für alle	37
9.5.2	Zweite Lernebene: Individualisierung	38
9.5.3	Dritte Lernebene: Therapeutische Massnahmen	38
9.6	Instrumente	39
9.6.1	Instrumente für die Primärprozesse	39
9.6.2	Instrumente für die Sekundärprozesse	40
9.6.3	Berichtsvorlagen	42
9.7	Interventionstechniken	43
9.8	Feedbacksysteme	45
9.9	Sanktionen	46
9.10	Kritische Ereignisse	47
9.11	Veränderungen im Zuge der Implementierung	47
9.11.1	Veränderungen der Zusammenarbeit	47
9.11.2	Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen	49
10	Wirkungsqualität	51
10.1	Zielerreichung in der Fallarbeit	51
10.2	Übereinstimmung bei der Zielerreichung	52

11	Schlussfolgerungen	53
11.1	Starke Punkte: welche Bestandteile sind gut implementiert?	53
11.2	Verbesserungspunkte: wo besteht Entwicklungsbedarf?	54
11.3	Schlussbemerkungen	56
	Literaturhinweise	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklauf nach Untersuchungsgruppe und Organisation	11
Tabelle 2: Implementierungsbeginn und Platzangebot im Wohnbereich ¹	13
Tabelle 3: Andere Angebote in KOSS-Organisationen	14
Tabelle 4: Berufliche Ausbildung der Teamleitenden	14
Tabelle 5: Weiterbildung der Teamleitenden (Mehrfachnennungen möglich)	15
Tabelle 6: Verweildauer der Teamleitenden in der Praxisorganisation	15
Tabelle 7: Durchschnittliche Verweildauer der Teamleitenden.....	15
Tabelle 8: Teamleitende mit Zertifikatsabschluss nach KOSS-Basistraining	16
Tabelle 9: Berufliche Ausbildung der Mitarbeitenden	16
Tabelle 10: Verweildauer der Mitarbeitenden in der Praxisorganisation.....	17
Tabelle 11: Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeitenden	17
Tabelle 12: Mitarbeitende mit Zertifikatsabschluss nach dem KOSS-Basistraining	18
Tabelle 13: Wichtigkeit der Managementaufgaben im Implementierungsprozess.....	19
Tabelle 14: Höhe der Kosten für den Implementierungsprozess.....	21
Tabelle 15: Ausgestaltung der Teamsitzungen	23
Tabelle 16: Wichtigkeit der Aufgaben der TL	25
Tabelle 17: Kommunikative Fähigkeiten: MA	26
Tabelle 18: Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung: MA.....	27
Tabelle 19: Wichtigkeit rollenspezifischer Aufgaben: MA	28
Tabelle 20: Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern.....	28
Tabelle 21: Nützlichkeit der Basisinformationen (Bewertung zwischen 7 und 10).....	30
Tabelle 22: Vorliegen der Basisinformationen bei Fallübernahme (immer)	31
Tabelle 23: Umsetzung von Transparenz und Partizipation in der Organisation.....	32
Tabelle 24: Bedeutsamkeit der Theoriebausteine (Note 7-10).....	33
Tabelle 25: Bekanntheit der Theorieansätze	34
Tabelle 26: Ausgestaltung der Diagnostikphase	35
Tabelle 27: Ausgestaltung der Austrittsphase durch das Team.....	36
Tabelle 28: Ausgestaltung der ersten Lernebene: TL/MA.....	37
Tabelle 29: Ausgestaltung der zweiten Lernebene durch das Team	38
Tabelle 30: Ausgestaltung der dritten Lernebene durch TL/MA.....	38
Tabelle 31: Verwendung der Instrumente für die Primärprozesse.....	40
Tabelle 32: Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation	41
Tabelle 33: Instrumente für die Dokumentation: Ausprägung «Instrument wird nicht benutzt».....	42
Tabelle 34: Nützlichkeit der Berichtsvorlagen	43
Tabelle 35: Techniken zur Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen: TL.....	43
Tabelle 36: Techniken zur Förderung von erwünschtem Verhalten: Anwendung MA	44
Tabelle 37: Techniken zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten: Anwendung MA	45

Tabelle 38: Verwendung der Feedbacksysteme in der Praxis.....	45
Tabelle 39: Umgang mit Sanktionen	46
Tabelle 40: Umgang mit kritischen Ereignissen	47
Tabelle 41: Verbesserung der Zusammenarbeit	48
Tabelle 42: Verbesserung der Rahmenbedingungen	49
Tabelle 43: Zielerreichung aus der Sicht der TL und der MA	51
Tabelle 44: Übereinstimmung bei der Zielerreichung.....	52

1 Vorwort und Dank

In der Jugendhilfe der Schweiz gibt es wenig Daten: Wir wissen nicht, wie viele Jugendliche aus welchen Gründen in stationären Einrichtungen platziert sind. Wir wissen auch nicht, mit welchen Behandlungsmodellen und mit welchen Wirkungen sie behandelt werden. Hier wollen Methodiken einen Beitrag leisten. Eine Methodik als theoretisch begründetes Handlungsmodell, das als Standard bei mehreren Leistungserbringern zur Anwendung gelangt, macht es möglich, mit vergleichsweise wenig Aufwand vergleichbare Daten über die platzierten Kinder und Jugendlichen zu sammeln und zu nutzen im Sinne einer evidenzbasierten guten Praxis.

Für die KOSS-Methodik, die ab 2006 in mehreren Organisationen der stationären Jugendhilfe der deutschen Schweiz implementiert wurde, wurde im Herbst 2012 eine erste umfassende Evaluationsstudie durchgeführt. Daniela Hess zeichnete verantwortlich für das Studiendesign und die Datensammlung dieser Studie. In einem ersten Schritt verarbeitete sie das gesammelte Datenmaterial für die Untersuchungsgruppen der Gesamt- und Teamleitungen im Rahmen ihrer Masterthesis, die im April 2013 von der zuständigen Studienleitung der Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften ZHAW angenommen wurde. Dieser Schlussbericht zuhanden der KOSS-Praxisorganisationen und weiterer interessierten Fachpersonen stellt die Ergebnisse für alle drei Untersuchungsgruppen (Gesamt- und Teamleitungen und Mitarbeitende im Wohnbereich) in einer Gesamtschau für alle beteiligten Organisationen dar. Die beteiligten Praxisorganisationen können darüber hinaus für ihre eigene Organisation eine Spezialauswertung anfordern, die die Ergebnisse ihrer Organisation im Vergleich zum Gesamt aller Organisationen darstellt.

An dieser Stelle danke ich den verantwortlichen Leitungspersonen der KOSS-Organisationen sowie allen Mitarbeitenden an der Praxisfront für ihr Mitmachen. Dank einer sehr guten Beteiligung verfügen wir über gutes Datenmaterial, das uns erlaubt, auf wichtige Fragen im Zusammenhang mit der KOSS-Implementierung verlässliche Antworten zu geben und Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung zu ziehen.

Ganz speziellen Dank verdient Daniela Hess, die mit grosser Fachlichkeit, mit Hartnäckigkeit und Präzision die KOSS-Evaluationsstudie möglich gemacht hat. Ohne ihre Bereitschaft, für ihre Masterthesis diese Forschungsarbeit in Angriff zu nehmen, hätte die Studie zum jetzigen Zeitpunkt nicht gemacht werden können. Wir sind gespannt auf die Resonanz der Studie und offen für Anregungen und Kritik.

Ich freue mich sehr über weitere Evaluationsstudien, die das Institut *kompetenzhoch3* in nächster Zukunft mit der Unterstützung von Daniela Hess für andere Fragestellungen (z.B. Prozess- und Ergebnisqualität für KOSS und KOFA) in Angriff nehmen wird. Damit diese Vorhaben gelingen können, sind wir auf die Kooperationsbereitschaft unserer Praxispartnerinnen und -partner angewiesen. Wir hoffen sehr, dass diese Studie zum Interesse an weiteren Studien beiträgt.

Zürich, im April 2013

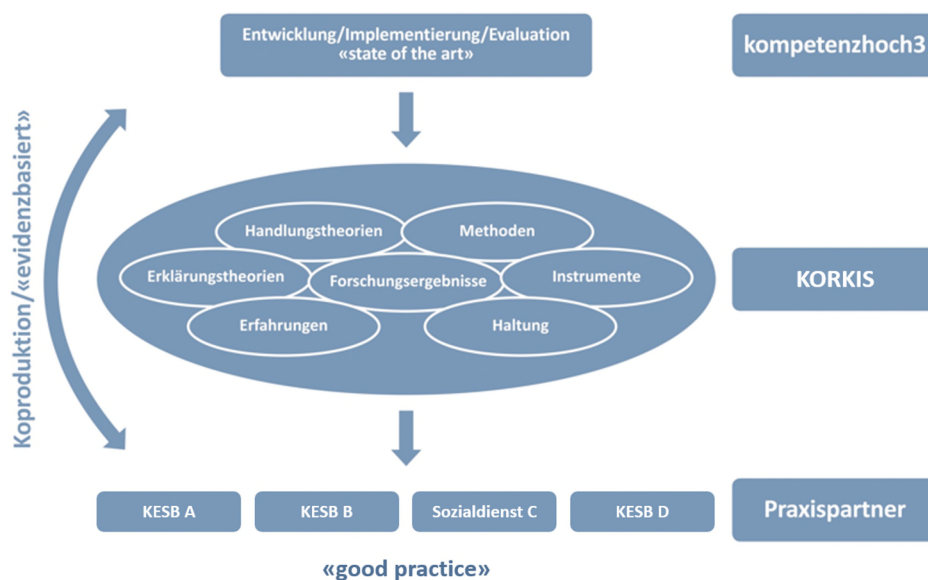
Kitty Cassée

2 Einleitung

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).

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.

Abb. 1: Kreislauf der Methodikentwicklung



Der Implementierungsprozess in den meisten beteiligten KOSS-Praxisorganisationen war 2012 soweit fortgeschritten, dass eine erste externe Evaluation sinnvoll erschien. Im Rahmen des KOSS-Praxisforums vom 12. und 19. Juni 2012 wurde der Auftrag zusammen mit dem Institut *kompetenzhoch3* grob umrissen. Die Detailplanung der Evaluation und die Verantwortung für die Durchführung lagen bei Daniela Hess, die das Evaluationsprojekt als Abschlussqualifikation im Rahmen ihres Masterstudiums Kinder- und Jugendhilfe durchführte. Für die Praxisorganisationen war diese erste Evaluation aus diesem Grund ohne Kostenfolge. Die Evaluationsstudie umfasst drei verschiedene Untersuchungsgruppen: Leitungspersonen (Gesamt- und Bereichsleitungen), Teamleitende und Mitarbeitende im Wohnbereich. Ausgewählte Ergebnisse wurden den beteiligten KOSS-Praxisorganisationen im März 2013 erstmals im Rahmen eines Praxisforums mündlich präsentiert. Dieser Bericht enthält alle Ergebnisse für die drei Untersuchungsgruppen.

Im Rahmen dieses für die Praxis bestimmten Berichts wird auf forschungsmethodische Ausführungen weitestgehend verzichtet. Sie sind in der Masterthesis von Daniela Hess ausführlich dargestellt (vgl. www.kompetenzhoch3.ch > Publikationen).

Wozu Evaluationsstudien?

Die KOSS-Evaluationsstudie füllt eine Lücke in der Kinder- und Jugendhilfe der Schweiz: Erstmals wird die Prozessgestaltung in mehreren Praxisorganisationen vergleichend dargestellt. Die Studie liefert Material für die Ermittlung der **Struktur- und Prozessqualität** (vgl. Finis-Siegler, 1997) in stationären Settings, das für die Qualitätsentwicklung genutzt werden kann. Die **Ergebnisqualität** stand nicht im Fokus dieser Studie, erste Hinweise erhielten wir über die Frage nach der Zielerreichung (siehe Kap. 10). Weitere Evaluationsstudien können die Ergebnisqualität auf der Basis der mit KOSS erstellten Klientenberichte mit geringem Aufwand prüfen.

Die Erkenntnisse aus der KOSS-Evaluationsstudie 2012 fördern – über den generellen Nutzen für die Qualitätsentwicklung und das Wissen in der Kinder- und Jugendhilfe – den Dialog zwischen den einzelnen Praxisorganisationen sowie zwischen den Praxisorganisationen und der Forschungs- und Entwicklungsstelle. Die gemeinsamen Erfahrungen mit KOSS liefern somit eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Methodik und die Verbesserung der Prozessgestaltung in den KOSS-Praxisorganisationen.

Interpretation der Ergebnisse: die 80%/50%-Regel

Wir präsentieren nachfolgend die Ergebnisse, die wir in der Befragung der Gesamt- und Teamleitung sowie der Mitarbeitenden gewonnen haben. Zur Bewertung, ob der Stand der Implementierung als gelungen resp. gut oder als genügend oder ungenügend beurteilt werden kann, beziehen wir uns auf die so genannte **80%/50%-Regel**, die in der niederländischen Methodikentwicklung verwendet wird und bereits in der KOFA-Studie zur Anwendung kam (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. Bei einer Zustimmung oder positiven Bewertung zwischen 50% und 80% besteht Bedarf an Klärung und Diskussion. Liegt die Zustimmung oder die positive Bewertung unter 50%, muss dieser Bestandteil grundsätzlich diskutiert und angepasst oder gegebenenfalls weggelassen werden.

Die 80%/50%-Regel als Ampel

über 80%	zwischen 50 – 80%	unter 50%
Der Bestandteil gilt als implementiert.	Dieser Bestandteil muss diskutiert und evtl. angepasst werden.	Dieser Bestandteil gilt als ungenügend implementiert und muss grundsätzlich überprüft werden.

3 Fragestellungen der Studie

3.1 Auf der Ebene aller KOSS-Organisationen

Folgende Fragestellungen, die auf der Ebene aller befragten KOSS-Organisationen beantwortet werden, stehen im Zentrum dieses Berichts:

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

Auf der Basis dieser ersten Studie lassen sich Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung von KOSS sowie weitere Forschungsfragen ableiten.

3.2 Auf der Ebene einzelner KOSS-Organisationen

Auf Wunsch können die KOSS-Praxisorganisationen eine Einzelauswertung für Ihre eigene Organisation anfordern. In diesen Einzelauswertungen können folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

- Wie ist der Stand der KOSS-Implementierung meiner Organisation im Vergleich zum Gesamt der KOSS-Organisationen?
- Wie wird der Stand der Implementierung aus Sicht der drei Untersuchungsgruppen eingeschätzt? Wie können allfällige Unterschiede verstanden werden?
- Welche Bestandteile von KOSS können wir in unserer Organisation noch weiterentwickeln?
- Welche Anregungen haben wir für die Weiterentwicklung der KOSS-Methodik.

Die Einzelauswertung erfolgt in Form eines Einzelberichts, der – auf Wunsch – mit dem Management der Praxisorganisation besprochen werden kann.

4 Die beteiligten Praxisorganisationen

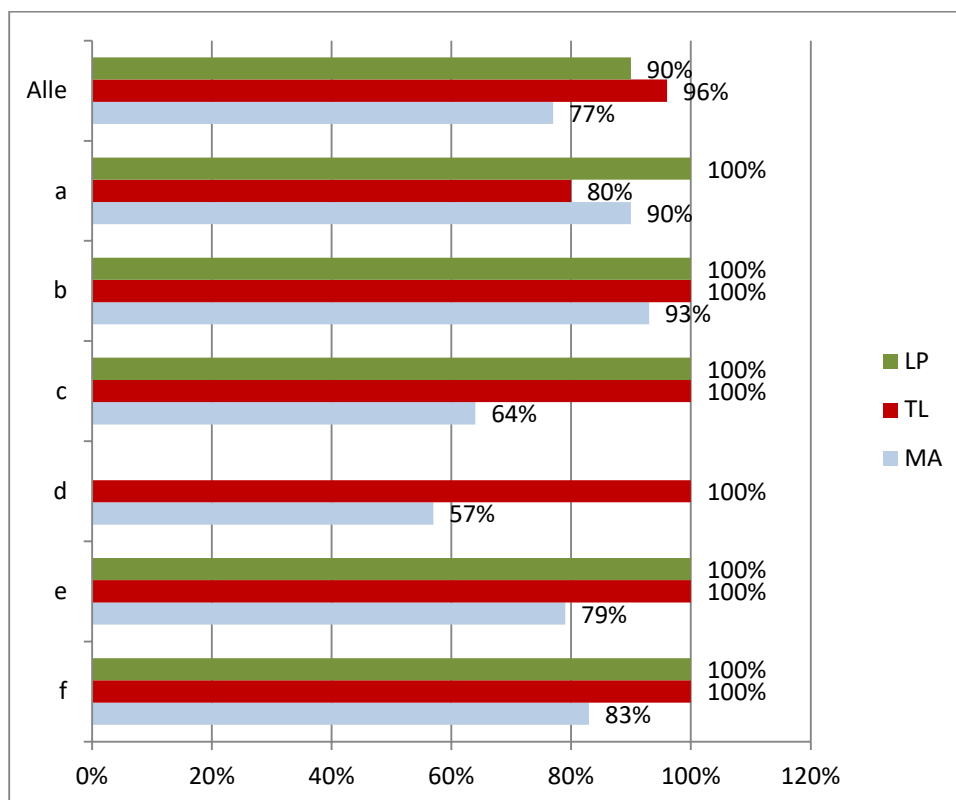
An der Studie nahmen sechs Praxisorganisationen aus drei Kantonen teil – in drei weiteren Organisationen war der Implementierungsprozess noch nicht weit genug fortgeschritten – sie können in ca. einem Jahr nachbefragt und in die Ergebnisse der Studie 2012 integriert werden.

Die Praxisorganisationen werden in diesem Bericht anonym und in der Regel als Gesamtgruppe dargestellt. Damit aber zu ausgewählten Merkmalen Unterschiede beschrieben werden können, haben wir den Organisationen die Buchstaben a-f zugeordnet.

Rücklaufquote

Der Rücklauf war für alle drei Untersuchungsgruppen und für alle sechs Praxisorganisationen sehr erfreulich mit leichten Unterschieden nach Untersuchungsgruppe und Organisation, wie Tabelle 1 (nächste Seite) zeigt.

Tabelle 1: Rücklauf nach Untersuchungsgruppe und Organisation



Leitungspersonen

Insgesamt wurden zehn Fragebogen für Leitungspersonen (Gesamtleitung und mittleres Kader ohne Fallführung) 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 Implementierungsprozesses als unzureichend einstufte.

Teamleitende

Es wurden 22 Fragebogen für Teamleitende an die sechs Praxisorganisationen verschickt. 21 Fragebogen wurden ausgefüllt zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von 96% entspricht. Lediglich in einer Praxisorganisation war der Rücklauf nicht 100%.

Mitarbeitende

Wir haben insgesamt 103 Fragebogen für Mitarbeitende an die sechs Praxisorganisationen verschickt. 79 Fragebogen wurden ausgefüllt zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von 77% entspricht. Bei den Mitarbeitenden sind die Unterschiede zwischen den Praxisorganisationen am Grössten.

5 Vergleichende Kenndaten

Wir präsentieren nachfolgend einige Kenndaten der sechs beteiligten Organisationen. Für jene Organisation, für die die Informationen aus der Befragung der Gesamtleitung fehlten, wurden einige Kennwerte von der Homepage übernommen.

5.1 Die KOSS-Organisationen

Implementierungsbeginn und Platzangebot

Die Praxisorganisationen haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit der Implementierung von KOSS begonnen und sind unterschiedlich gross.

Tabelle 2: Implementierungsbeginn und Platzangebot im Wohnbereich¹

PO	Beginn Implementierung	Plätze im Wohnbereich
a	2008	50
b	2008	38
c	2008	73
d	2006	14
e	2011	30
f	2006	50

Drei Organisationen haben seit vier Jahren Erfahrungen mit KOSS, zwei seit rund 6 Jahren und eine seit gut einem Jahr. In allen Organisationen, mit einer Ausnahme, 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.

Andere Angebote

Vier Organisationen stellen nebst dem Wohnbereich noch andere Angebote bereit. In Tabelle 3 wird ersichtlich, dass zwei Praxisorganisationen eine vielfältige Binnendifferenzierung aufweisen, während andere sich auf das Kernangebot im Wohnbereich konzentrieren.

¹ Drei Organisationen 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.

Tabelle 3: Andere Angebote in KOSS-Organisationen

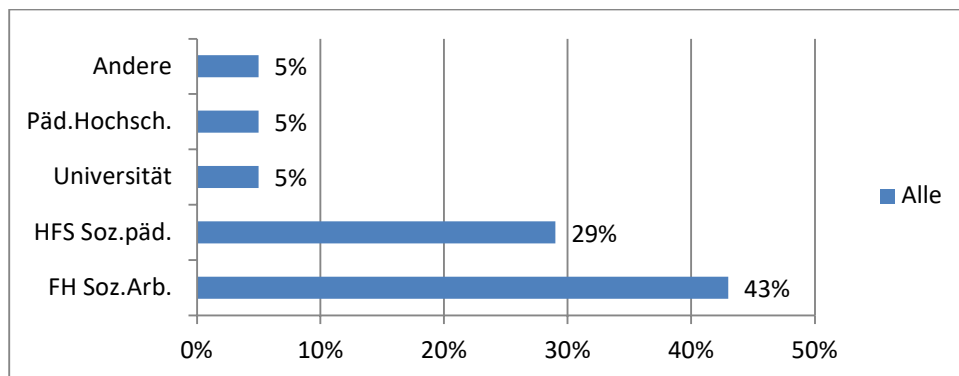
Andere Angebote	a	b	c	d	e	Total
KOFA ¹	ja	-	-	ja	ja	3
KO4YU ²	ja	-	-	ja	-	2
Interne Sonderschule	ja	-	-	-	-	1
Arbeitsagogik	ja	-	ja	-	-	2
Berufsberatung	ja	-	-	-	-	1
Therapiemöglichkeiten	ja	-	-	ja	-	2
Andere	ja	-	-	ja	-	2
Total	7	-	1	4	1	-

Zwei Organisationen bieten interne Therapiemöglichkeiten, sowie eine weitere, nicht näher umschriebene, Leistung an.

5.2 Die Teamleitenden

Berufliche Ausbildung

Tabelle 4: Berufliche Ausbildung der Teamleitenden



Die 21 Teamleitenden sind zu fast drei Vierteln für die Soziale Arbeit/Sozialpädagogik spezifisch qualifiziert. Weitere 10% haben eine höhere Berufsqualifikation in einer anderen Profession. Eine Person hat eine andere – nicht näher genannte - Ausbildung absolviert, 14% haben keine Angaben zu ihrem Berufsabschluss gemacht.

Zwischen den einzelnen Praxisorganisationen gibt es zwar gewisse Unterschiede, die für das Gesamtergebnis unerheblich sind. Fazit: Die Teamleitenden verfügen insgesamt über eine gute fachliche Ausbildung.

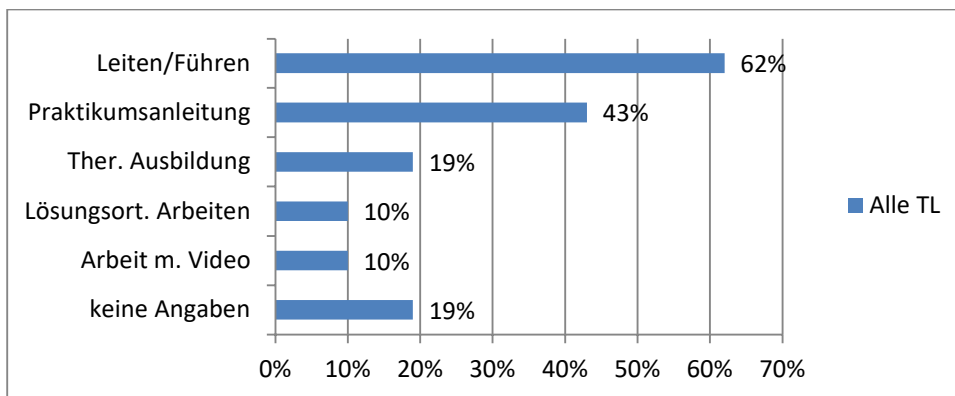
Weiterbildung

17 Teamleitende (81%) haben sich nach ihrem Berufsabschluss mit mehrtägigen Weiterbildungen breit für ihre Aufgaben qualifiziert. Mit fast 20% ist der Anteil der fehlenden Angaben etwas hoch. Die Mehrheit der TL hat eine Weiterbildung im Bereich Führen/Leiten absolviert.

¹ KOFA: Kompetenzorientierte Arbeit mit Familien

² KO4YU: Kompetenzorientiertes Programm für Jugendliche

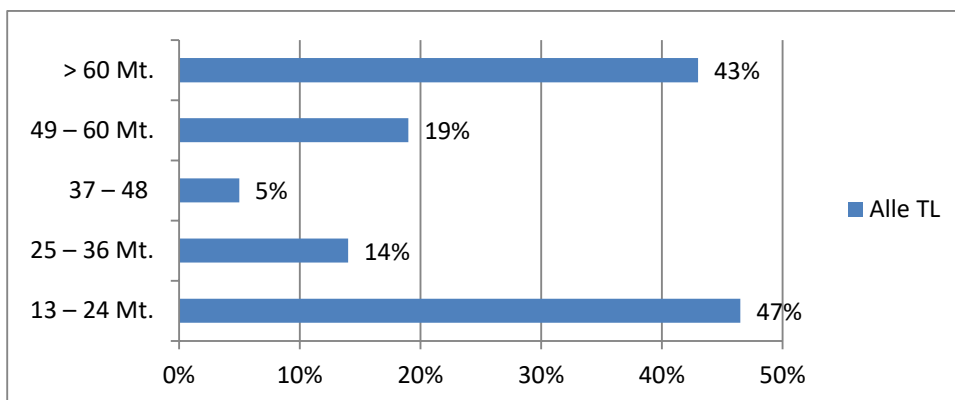
Tabelle 5: Weiterbildung der Teamleitenden (Mehrfachnennungen möglich)



Verweildauer

Die Teamleitenden sind alle mehr als ein Jahr in der Praxisorganisation angestellt, mehr als 60% mehr als vier Jahre. Im Durchschnitt aller sechs Praxisorganisationen beträgt die Verweildauer 47 Monate.

Tabelle 6: Verweildauer der Teamleitenden in der Praxisorganisation



Zwischen den Praxisorganisationen gibt es deutliche Unterschiede: In zwei Praxisorganisationen arbeiten mit Ausnahme einer Person alle Teamleitenden mehr als fünf Jahre, die Teamleitungen in einer anderen Organisation alle weniger als drei Jahre.

Tabelle 7: Durchschnittliche Verweildauer der Teamleitenden

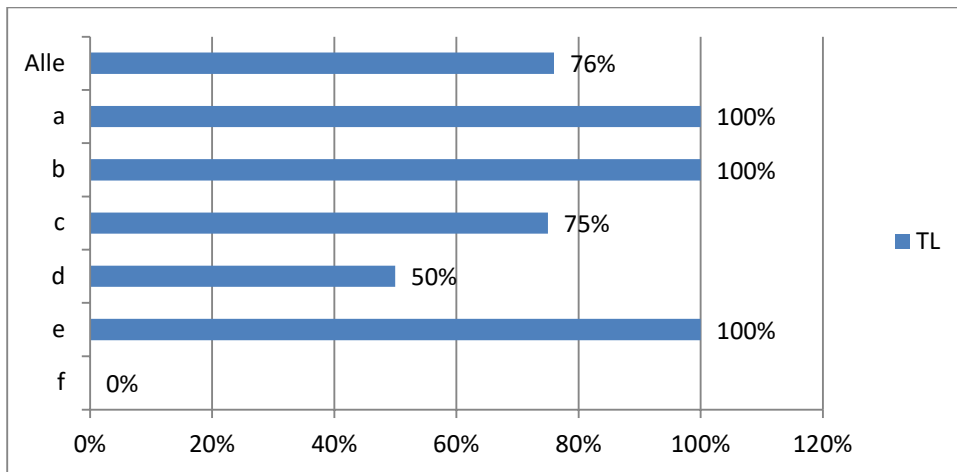
Durchschn. Verweildauer in Monaten	
Alle PO	47
a	>60
b	54
c.	52
d	24
e	44
f	34

KOSS-Basistraining

95% der Teamleitenden haben das KOSS-Basistraining absolviert, 76% mit einem Zertifikat. Bei zwei Teamleitenden (5%) ist das Training geplant. Erfreulich ist, dass somit alle Teamleitenden das Basistraining absolviert haben resp. es bald tun werden. Die Zertifizierung als Leistungsnachweis erreicht die 80%-Grenze knapp nicht - hier besteht Diskussionsbedarf.

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.

Tabelle 8: Teamleitende mit Zertifikatsabschluss nach KOSS-Basistraining

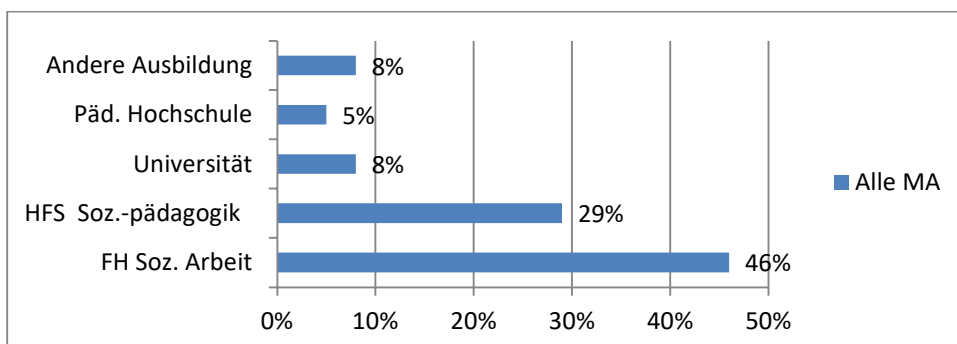


5.3 Die Mitarbeitenden

Berufliche Ausbildung

Das Ausbildungsprofil der 79 befragten Mitarbeitenden ist ähnlich wie das der Teamleitenden: 75% haben eine Grundausbildung in Sozialer Arbeit/Sozialpädagogik, gut 20% eine andere Ausbildungen. Für 5% fehlen die Angaben.

Tabelle 9: Berufliche Ausbildung der Mitarbeitenden



Die beruflichen Ausbildungen der Mitarbeitenden variieren von Organisation zu Organisation, aber insgesamt gilt: Die Mitarbeitenden in den KOSS-Organisationen sind gut ausgebildet für ihre Aufgaben.

Weiterbildung

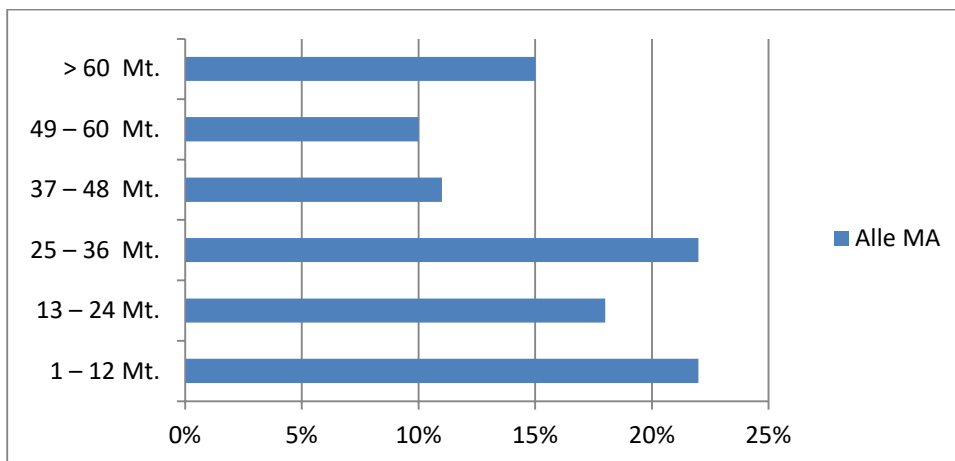
Zwei Drittel der Mitarbeitenden (67%) haben mehrtägige Weiterbildungen besucht. Die Unterschiede zwischen den Organisationen sind gering – der Anteil von Mitarbeitenden mit einer mehrtägigen Weiterbildung variiert von 50 – 88%.

Die Palette der Weiterbildungsthemen ist sehr breit: Am häufigsten (15x) wurde eine Weiterbildung zum Thema «Leiten/Führen» und Praktikumsanleitung absolviert. 12 Personen haben eine spezifische Weiterbildung im pädagogischen Bereich absolviert wie z.B.: Musikpädagogik, Theaterpädagogik etc. 10 Mitarbeitende haben eine Weiterbildung im Bereich Kommunikation, Beratung, Mediation absolviert, fünf eine im Kleinkinderbereich. Ebenfalls fünf Mitarbeitende haben sich in anderen Methodiken (KOFA, KO4YU) weitergebildet und vier im therapeutischen Bereich. 26 Personen (33%) machen keine Angaben zur Weiterbildung.

Verweildauer in der Praxisorganisation

Die Verweildauer der Mitarbeitenden in den Praxisorganisationen ist breit gestreut und im Durchschnitt deutlich tiefer als jene der Teamleitenden: 31 Monate im Vergleich zu 47 Monaten.

Tabelle 10: Verweildauer der Mitarbeitenden in der Praxisorganisation



Auch gibt es Unterschiede zwischen den Praxisorganisationen: Es gibt PO's, in denen die Mehrheit der Mitarbeitenden weniger als ein Jahr in der Organisation arbeitet und solche, bei denen die Mehrheit mehr als vier Jahre in der Organisation arbeitet. Die durchschnittliche Verweildauer reicht von 23 bis 39 Monaten.

Tabelle 11: Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeitenden

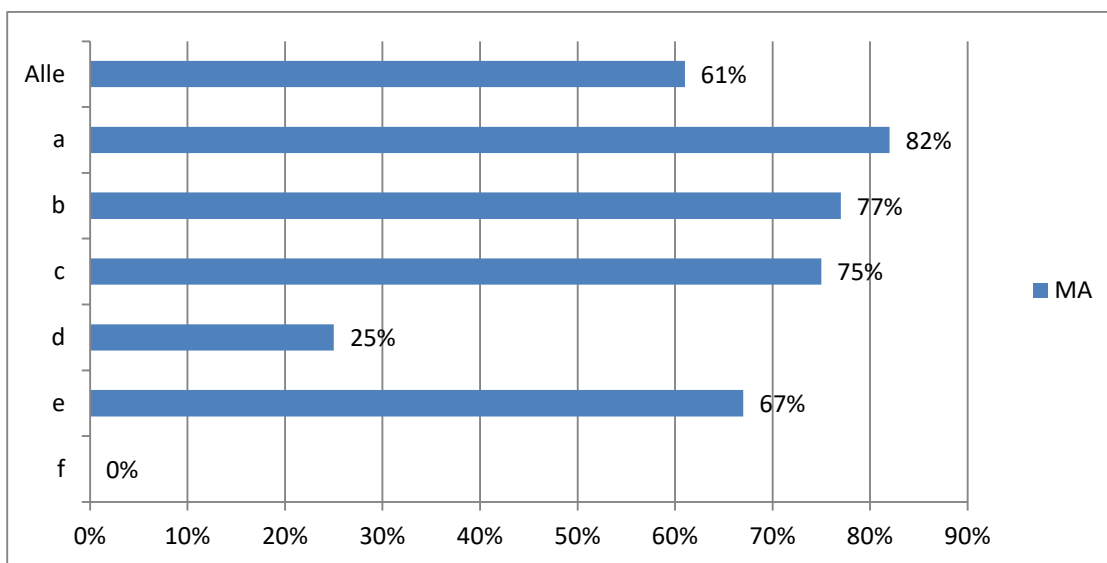
Durchschn. Verweildauer in Monaten	
Alle PO	31
a	39
b	35
c.	23
d	36
e	29
f	28

KOSS-Basistraining

61% aller Mitarbeitenden haben das KOSS-Basistraining mit einem Zertifikat bestanden. Rund ein Viertel (24%) haben es ohne Zertifikat abgeschlossen. Damit haben 85% der Mitarbeitenden den KOSS-Basiskurs absolviert. Drei Mitarbeitende befinden sich aktuell im Training und bei acht Mitarbeitenden ist ein Training geplant. Lediglich bei einer Person ist z.Z. kein Training geplant.

Der Anteil an Mitarbeitenden mit KOSS-Zertifikat variiert zwischen den Praxisorganisationen. In vier Praxisorganisationen hat die Mehrheit der Mitarbeitenden das Basistraining mit Zertifikat, in zwei Organisationen hat die Mehrheit ohne Zertifikat abgeschlossen.

Tabelle 12: Mitarbeitende mit Zertifikatsabschluss nach dem KOSS-Basistraining



6 Stand der Implementierung: Einschätzungen Leitungspersonen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Befragung der Leitungspersonen dargestellt. Die Aussagen beruhen auf den Aussagen von neun Leitungspersonen ohne Fallführung aus fünf Praxisorganisationen. Die jeweiligen Fragestellungen orientieren sich an den Inhalten und Themen für die KOSS-Implementierung, wie sie im KOSS-Manual (Cassée & Spanjaard, 2011) beschrieben sind. Dort, wo von allen Untersuchungsgruppen Aussagen zu den gleichen Themen vorliegen, stellen wir diese im Kapitel 9 vergleichend dar.

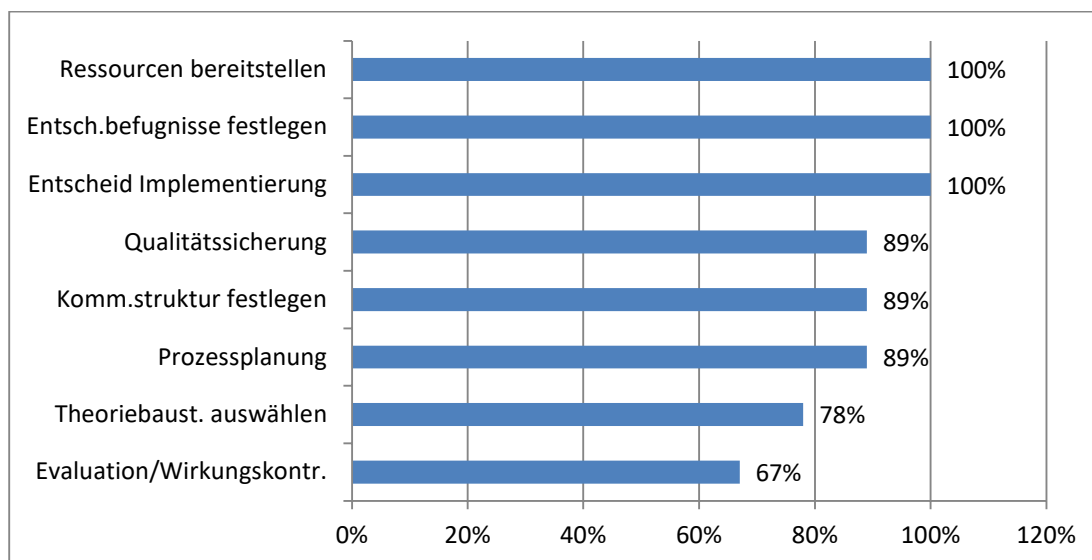
Kernaussage zu KOSS

In der Einstiegsfrage wollten wir 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.

6.1 Managementaufgaben

Für die KOSS-Implementierung kommen zusätzliche Aufgaben auf das Management zu. Bis auf zwei Aufgaben werden diese von mehr als 80% der Leitungspersonen als «wichtig» beurteilt und gelten damit als Standard akzeptiert. Die «Konkretisierung der Theoriebausteine» erreicht mit 78% nahezu die 80%-Grenze, die wir als Kriterium für gelingende Implementierung/Umsetzung gesetzt haben. Die «Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle», wird von zwei Dritteln als wichtig erachtet: In beiden Punkten besteht ein gewisser Diskussions- und Entwicklungsbedarf.

Tabelle 13: Wichtigkeit der Managementaufgaben im Implementierungsprozess



Offene Anmerkungen

Zwei Leitungspersonen äusserten sich zu den Aufgaben des Managements:

- «Zu Beginn haben wir Evaluation und Wirkungskontrolle noch nicht bearbeitet.»
- «Fehlt ein Kriterium, ist der Prozess gefährdet.»

6.2 Mitarbeitende

Der KOSS-Implementierungsprozess verlangt grosse Lern- und Veränderungsbereitschaft von allen Mitarbeitenden. Wir wollten wissen, wie die Leitungspersonen die Mitarbeitenden im Implementierungsprozess erlebt und ob sie Veränderungen in der Mitarbeiterrekrutierung wahrgenommen haben.

Lern- und Veränderungsbereitschaft

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.

Mitarbeiterrekrutierung

Bezüglich Mitarbeiterrekrutierung sind die Erfahrungen uneinheitlich. 67% sagen aus, es sei teilweise einfacher geworden, Mitarbeiter/-innen zu finden. Für 22% trifft das nicht zu. 89% sagen aus, dass es teilweise Anfragen von Interessierten gab, die im Rahmen von KOSS arbeiten wollten. Eine Leitungsperson erhielt keine solchen Anfragen. Knapp ein Viertel (22%) sagt aus, dass es infolge der Kompetenzorientierung teilweise zu Absagen im Bewerbungsprozess gekommen sei. Für etwas mehr als die Hälfte (56%) trifft dies nicht zu.

Etwa die Hälfte (55%) beobachtete, dass es 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

Es wurde eine Anmerkung zum Thema Mitarbeitende gemacht:

- «Hat nicht nur mit KOSS zu tun, sondern auch mit der Bereitschaft des Heimvereins, des Vorstandes, den Fähigkeiten des GL, SL und PL etc..»

6.3 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 gemacht:

- «Vor der Implementierung: Trainingskurs für Kader»
- «unterschiedliche Qualität der Referentinnen»

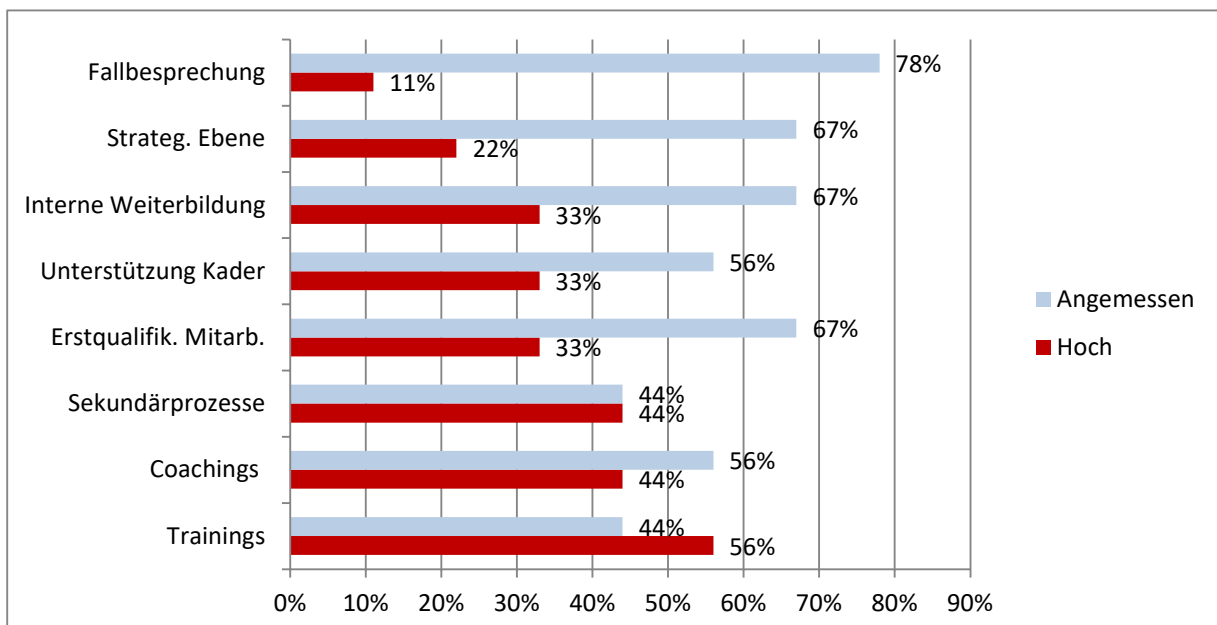
Andere Unterstützungsformen

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

6.4 Kosten für die Implementierung

Ein mehrjähriger Implementierungsprozess ist mit Kosten verbunden. Von den acht kostengenerierenden 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. Zwischen den Organisationen gibt es Unterschiede. In einer Organisation werden die Kosten in drei von den acht genannten Bereichen als hoch bewertet, in einer Organisation in keinem Bereich.

Tabelle 14: Höhe der Kosten für den Implementierungsprozess



Offene Anmerkungen zu den Kosten des Implementierungsprozesses

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*»,
- 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 zur professionellen Haltung z.B.: «*Wertschätzung hat zugenommen.*»
- sechs Aussagen zur Fachlichkeit z.B.: «*Hohe Fachlichkeit*»,
- vier zum Zeitaspekt z.B.: «*Sehr rasche Klarheit zum Fallverstehen*»,
- vier zur Einheitlichkeit z.B.: «*Einheitlichere klare Pädagogik*»,
- drei zur Sprache z.B.: «*Gemeinsame Sprache*»
- je eine zu Diversifizierung, Vertrauensbildung und Qualitätssicherung.

Erfreulich ist, dass die Fachlichkeit und eine professionelle Haltung, zwei Kernanliegen von KOSS, von einer Mehrzahl der Leitungspersonen (67%) als Gewinn der Implementierung angesehen werden.

6.5 Anregungen, Anmerkungen, Kritik

Am Schluss des Fragebogens gab es 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*» oder «*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)*»,
- und um eine Anmerkung: «*KOSS ist eine von vielen Methoden und hat Grenzen wie andere.*»
- Eine Anmerkung bezog sich auf das Studiendesign: «*Die Fragebögen können so nicht anonymisiert ausgefüllt werden.*»

7 Stand der Implementierung: Einschätzungen Teamleitungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der 21 befragten Teamleitenden in den sechs Praxisorganisationen dargestellt.

Kernaussage zu KOSS

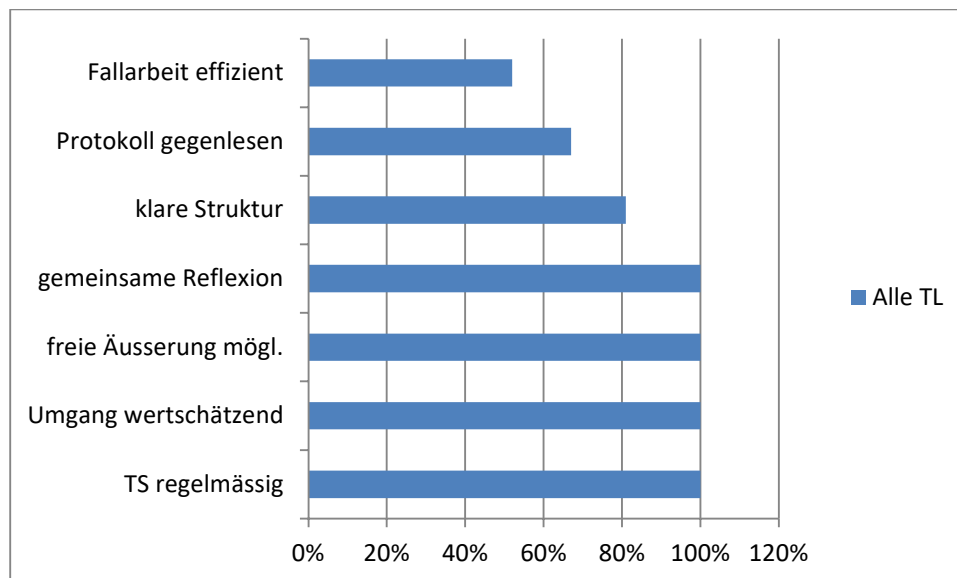
Wie die Leitungspersonen haben wir auch die Teamleitenden gefragt, was für sie typisch für KOSS ist. 18 der 21 Teamleitenden haben die offene Einstiegsfrage beantwortet. Erwähnt werden Standardisierung/Strukturierung (15 Nennungen), theoretische Fundierung (14 Nennungen), Haltung (12 Nennungen), Orientierung (zwei Nennungen) und Zusammenarbeit (eine Nennung). Drei Personen äusserten sich kritisch zur Anzahl der Instrumente. Erfreulich ist, dass ein Hauptmerkmal der KOSS-Methodik – Standardisierung/Strukturierung – von 71% der Teamleitenden genannt wird. Auch die theoretische Fundierung (67%) und die Haltung (57%) werden als typisch für KOSS spontan genannt.

7.1 Teamsitzungen

Ausgestaltung der Teamsitzungen: gut strukturiert

KOSS erlaubt es, Teamsitzungen klarer zu strukturieren (Standardtraktandenliste, Protokollierung, Zeit einplanen für Reflexion).

Tabelle 15: Ausgestaltung der Teamsitzungen



Regelmässige und klar strukturierte Teamsitzungen mit einem wertschätzenden Klima, in dem freie Äusserungen möglich sind, gehören zum Standard in den Teams. Ganz erfreulich, dass auch die gemeinsame Reflexion für alle Teamleitenden eine Selbstverständlichkeit ist. Noch Diskussions- und Entwicklungsbedarf bleibt bei den

folgenden Punkten: «Das Teamprotokoll wird von mir gegengelesen» und «Die Fallarbeit ist effizient und fachlich fundiert.»

Erstellen des Teamprotokolls: bei über 80% innert zwei Tagen

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, 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: Verbesserungsbedarf

Wir fragten nach der Möglichkeit für Lernen und Entwicklung während den Teamsitzungen auf der Skala von 1 (die Möglichkeit wird als tief eingeschätzt) bis 10 (die Möglichkeit wird hoch eingeschätzt). Es ist eine breite Streuung feststellbar: 67% der Teamleitenden bewerteten die Lernchancen mit einer Note zwischen sieben und zehn als gut. 29% der TL 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.»

Die 80%-Grenze für eine gute verankerte Lernkultur in den Teamsitzungen, wird somit noch nicht ganz erreicht. Hier sehen wir noch Diskussions- und Verbesserungsbedarf.

Offene Anmerkungen

Vier Personen machten Anmerkungen zu den Teamsitzungen.

- Zwei Aussagen betrafen Veränderungsprozesse 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: «*Klare Strukturierung, zeitlich und thematisch ist notwendig.*»

Mitarbeiterzufriedenheit: hohe Zufriedenheit im Team und in der Organisation

Wir haben 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, also als hoch zufrieden.

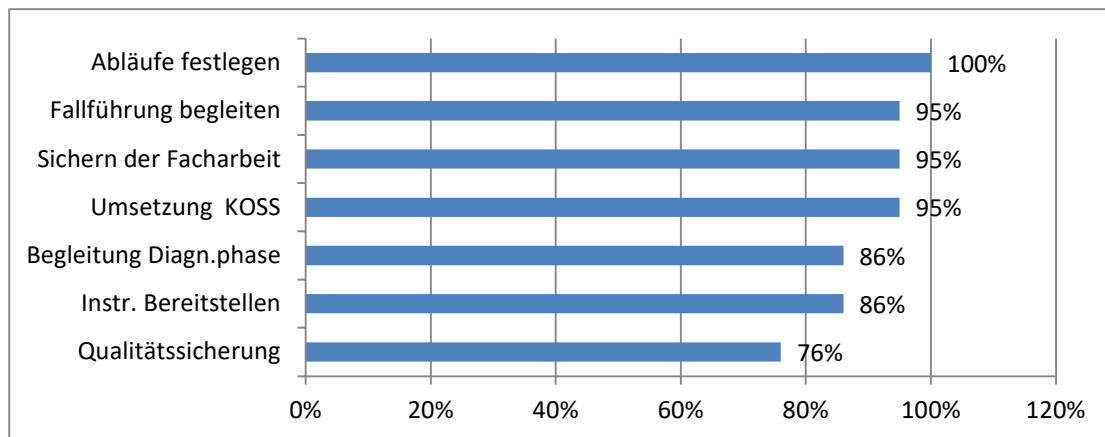
Die Mitarbeiterzufriedenheit in der Gesamtorganisation wurde von 90% der Teamleitenden mit einer Note zwischen sieben und neun bewertet, was ebenfalls auf eine hohe Zufriedenheit attestiert. Zwei Teamleitende (10%) machten keine Aussage zur Zufriedenheit in ihrer Organisation.

Die Bewertungen in den einzelnen Organisationen sind unterschiedlich. In vier Organisationen werden sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit im Team, wie auch jene in der Gesamtorganisation von den Teamleitenden als hoch eingeschätzt, in zwei Organisationen ist dies weniger der Fall.

7.2 Rolle der Teamleitung

Sechs der sieben Aufgabenbereiche, die KOSS für die Rolle der Teamleitenden definiert, werden von einer grossen Mehrheit der Teamleitenden (86 – 100%) als «wichtig» bis «sehr wichtig» eingestuft und erreichen damit die 80%-Grenze, das ist erfreulich.

Tabelle 16: Wichtigkeit der Aufgaben der TL



Die Rolle der Teamleitungen ist in den KOSS-Organisationen vergleichbar definiert. Die Aufgabe «Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Gesamtorganisation» findet eine etwas weniger klare Akzeptanz: Hier besteht Klärungsbedarf.

7.3 Anregungen, Anmerkungen, Kritik

Am Schluss des Fragebogens bestand 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.»* und *«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.»*,
- einmal wird eine Vision für die Kinder- und Jugendhilfe formuliert: *«Ich hoffe, dass noch möglichst viele Praxisorganisationen mit KOSS arbeiten und damit eine gemeinsame Sprache im stationären Kinder- und Jugendbereich etabliert wird.»*

8 Stand der Implementierung: Einschätzungen Mitarbeitende

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der 79 befragten Mitarbeitenden dargestellt. Wir stellen jene Themen dar, die nur bei den Mitarbeitenden erfragt wurden.

Kernaussage zu KOSS

Wie die anderen Untersuchungsgruppen wurden auch die Mitarbeitenden gefragt, was für sie typisch für KOSS ist. 75 von 79 Mitarbeitenden (95%) haben diese Einstiegsfrage beantwortet. Erwähnt werden theoretische Fundierung (64 Nennungen), Haltung (25 Nennungen), Instrumente, Techniken und Basisfähigkeiten der Fachpersonen (22 Nennungen), Standardisierung/Strukturierung (18 Nennungen), Individualisierung (14 Nennungen), Zielorientierung (neun Nennungen), Zusammenarbeit mit den Eltern und systemische Arbeitsweise (sieben Nennungen), Lernebenen (6 Nennungen) und Phasierung (sechs Nennungen). Eine Person machte ein Lob an die Methodik, vier Personen eine Kritik und sechs Nennungen konnten keiner der genannten Kategorien zugeordnet werden. Erfreulich ist, dass ein Hauptmerkmal einer Methodik – theoretische Fundierung – von 81% der Mitarbeitenden genannt wird.

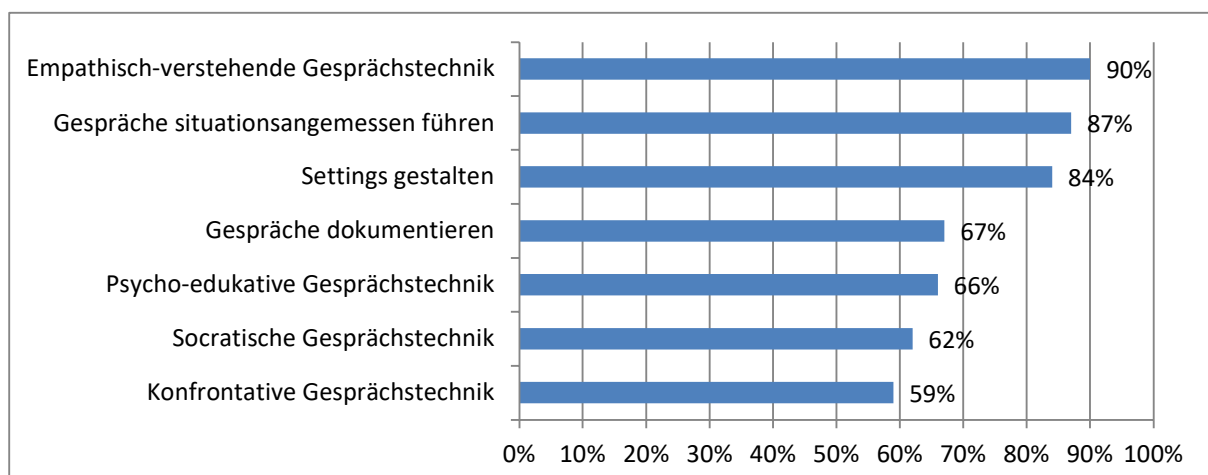
8.1 Basisfähigkeiten

In stationären Settings werden von den Mitarbeitenden gute Fähigkeiten für die Gestaltung von Alltagssituationen mit Kindern, Jugendlichen und Eltern verlangt. Zentral sind die Fähigkeiten zur gelingenden Kommunikation sowie gute Beobachtungsfähigkeiten

Fähigkeiten für gelingende Kommunikation

Wir haben die Mitarbeitenden gefragt, wie sie ihre kommunikativen Fähigkeiten einschätzen. Dabei wurden sowohl Kenntnisse in verschiedenen Gesprächstechniken (GT), wie auch grundlegende Fähigkeiten für die Gesprächsführung und die Gestaltung von Gesprächssettings erfasst.

Tabelle 17: Kommunikative Fähigkeiten: MA



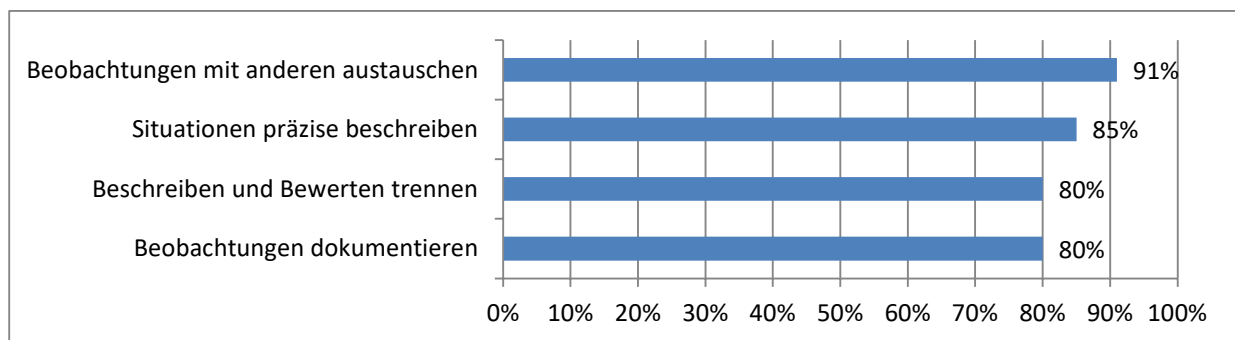
Diskussion

Von den vier genannten Gesprächstechniken (empathisch-verstehende GT, psycho-edukative GT, socratische GT und konfrontative GT) gilt lediglich eine, die empathisch-verstehende GT die 80%-Marke als gut verankert, d.h. dass die Kenntnisse in dieser Gesprächstechnik von mehr als 80% der Mitarbeitenden als «gut» bis «sehr gut» bewertet wurden. Die anderen drei GT erreichen die 50%-Marke. Von den drei grundlegenden Fähigkeiten, Gesprächssituation zu gestalten (Gespräche situationsangemessen führen, Settings gestalten und Gespräche dokumentieren) gelten zwei als implementiert – sie erreichen die 80%-Marke. Die Fähigkeit, Gespräche zu dokumentieren, erreicht lediglich die 50%-Marke.

Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung

Die Mitarbeitenden wurden auch zur Einschätzung ihrer Fähigkeiten für die systematische Beobachtung befragt. Über 80% der Mitarbeitenden bewerten ihre Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung als «gut» bis «sehr gut.» Alle vier Fähigkeiten erreichen damit die 80%-Marke.

Tabelle 18: Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung: MA



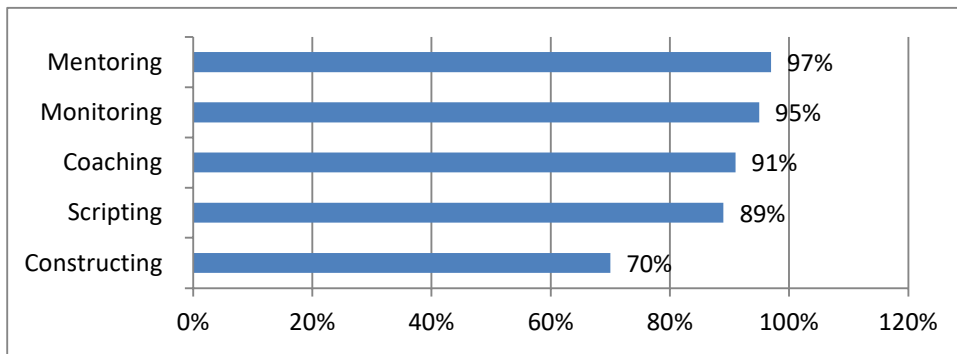
8.2 Qualitätssicherung der Basisfähigkeiten

Für die Sicherung und Erweiterung ihrer Basisfähigkeiten brauchen Mitarbeitenden eine institutionalisierte und regelmässige Unterstützung und Begleitung. Insgesamt wird in den KOSS-Organisationen grossen Wert auf diese Form der Qualitätssicherung gelegt, was sehr erfreulich ist. Eine grosse Mehrheit der Mitarbeitenden (96%) erhält regelmässig oder bei Bedarf Fachaustausch im Team und Fallbegleitung durch die Team- und/oder Bereichsleitung. Ebenfalls eine grosse Mehrheit erhält Supervision (93%). Weitere Varianten für die Qualitätssicherung: regelmässige Intervention oder Intervention bei Bedarf (76%) und Unterstützung durch das Institut *kompetenzhoch3* (48%).

8.3 Rolle der Fachpersonen

Die Rolle der Fachpersonen erfährt in KOSS eine teilweise Erweiterung und Präzisierung. Die Rolle wird anhand von fünf Aufgabenbündeln beschrieben: Constructing (Gestaltung eines lernfördernden Alltags), Scripting (Formulieren von Routinen und Regeln), Monitoring (Beobachtung im Alltag), Mentoring (Begleitung bei individuellen Themen) und Coaching (Unterstützung beim Üben neuer Fähigkeiten).

Tabelle 19: Wichtigkeit rollenspezifischer Aufgaben: MA



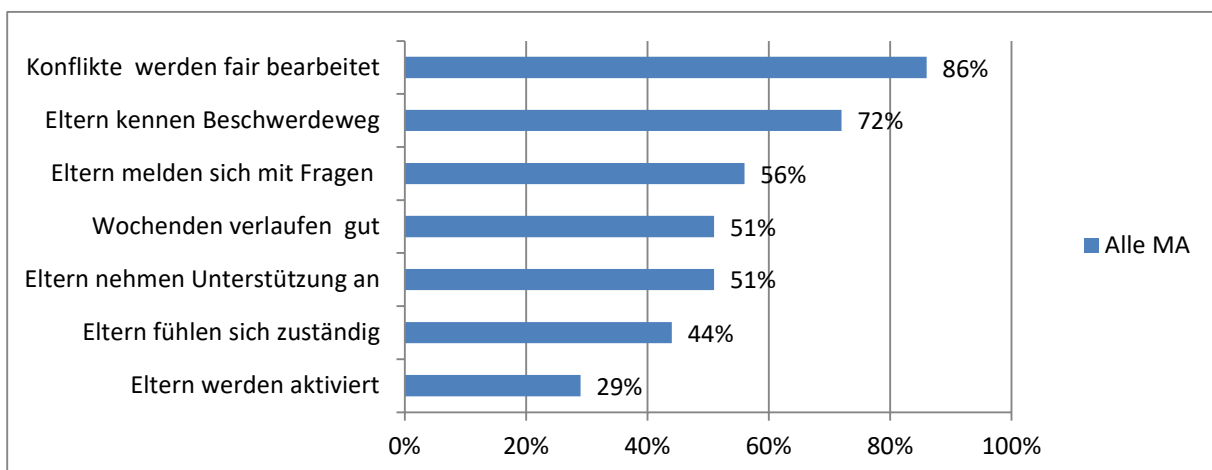
Vier der fünf Aufgaben für die Rolle der Fachperson wurden von über 80% der Mitarbeitenden als «wichtig» bis «sehr wichtig» bewertet und gelten damit als gut implementiert. Es sind dies: Mentoring, Monitoring, Scripting und Coaching. Das Constructing wurde von 70% der Mitarbeitenden als «wichtige» bis «sehr wichtige» Aufgabe bewertet und erreicht damit die 80%-Marke nicht.

Nur vereinzelte (7 von 79) MA möchten an der Gewichtung der Aufgaben etwas ändern. Drei MA möchten im Alltag mehr Zeit mit den Jugendlichen verbringen können, zwei möchten an den Regeln/Routinen etwas verändern und zwei möchten mehr gestalten können im Alltag (Constructing).

8.4 Zusammenarbeit mit den Eltern

Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist ein zentraler Teil der Fallarbeit, die in KOSS lernorientiert ausgestaltet werden soll. Nur ein Gestaltungspunkt in der Zusammenarbeit mit den Eltern («Differenzen und Konflikte mit Eltern werden fair bearbeitet») erreichte in der Bewertung durch die Mitarbeitenden die 80%-Marke. Vier zentrale Aspekte der Elternzusammenarbeit erreichten die 50%-Marke: hier besteht Klärungsbedarf. Die Punkte «Eltern erleben sich als zuständig für die Entwicklung ihres Kindes» und «es gelingt uns, die Eltern zu aktivieren» erreichten auch die 50%-Marke nicht, hier besteht gemeinsamer Weiterentwicklungsbedarf.

Tabelle 20: Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern



8.5 Anregungen, Anmerkungen, Kritik

Am Schluss des Fragebogens hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich offen zum Implementierungsprozess zu äussern. 23 Mitarbeitende (29%) nutzten diese Gelegenheit und machten Anmerkungen:

- Dabei handelte es sich um acht Anregungen wie z.B.: *«Es wäre hilfreich, wenn es ein Instrument/Zettel gäbe, wo den Jugendlichen ganz zu Beginn seines Aufenthaltes der idealtypische Verlauf gezeigt werden könnte»* oder *«die Bindung wird als sehr wichtig erachtet, im KOSS besteht jedoch kein Instrument, das sich mit dem Thema befasst.»*,
- um acht Anmerkungen wie z.B.: *«Habe das KOSS-Training noch nicht begonnen und kann darum nur beschränkte Aussagen machen.»* oder *«Es braucht Zeit und Übung und Routine um die KOSS-Formulare auszufüllen. Sehr komplexes System, braucht Zeit um alles zu verstehen, fehlt mir noch vieles.»*,
- sieben Anmerkungen beinhalteten eine Kritik wie z.B.: *«Es sind zu viele Instrumente, teilweise zu komplex, Berichte zu ausführlich für viele Klienten nicht verständlich.»* oder *«In der Sozialen Arbeit konzentriert man sich meiner Meinung nach zu stark auf Gespräche. Wir sollten Erlebnisse und praktische Erfahrungen fördern.»*,
- zwei Anmerkungen beinhalteten ein Lob wie z.B.: *«Ich freue mich auf neue Berichtsvorlagen. Die KOSS-Instrumente sind gut – müssen aber auf unseren Alltag angepasst werden..»*

9 KOSS im Alltag: Gemeinsamkeiten und Unterschiede LP/TL/MA

In diesem Kapitel stellen wir jene Ergebnisse dar, die auf vergleichbare Art bei zwei oder bei allen drei Untersuchungsgruppen Leitungspersonen (LP), Teamleitenden (TL) und Mitarbeitende (MA) erfasst wurden. Wir verwenden in der Regel die Kürzel LP/TL/MA. Thematisch geht es um die Kernbausteine von KOSS sowie um deren Umsetzung im Alltag.

9.1 Basisinformationen

Für eine gelingende Platzierung in einem stationären Setting ist die Klärung der Zusammenarbeit zwischen der zuweisenden Stelle, den Eltern und der KOSS-Organisation von zentraler Bedeutung. Im Aufnahmeverfahren sind dazu die Voraussetzungen zu schaffen. KOSS hat für das Eintrittsverfahren ein Instrument entwickelt, das die vorhandenen Informationen zum Familiensystem/zum Kind/Jugendlichen sowie zu den Zielen und Anliegen der zuweisenden Stelle systematisch und vergleichbar für alle KOSS-Organisationen darstellt. Mit den Basisinformationen sollen Doppelspurigkeiten vermieden und eine gute Basis für die Prozessgestaltung geschaffen werden.

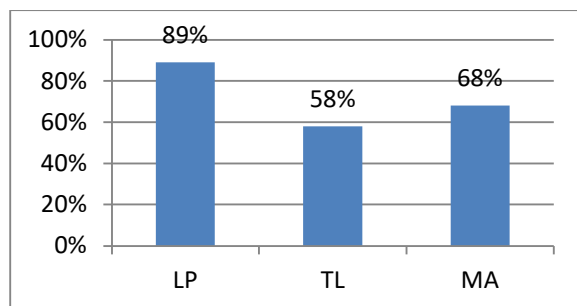
Nützlichkeit der Basisinformationen

Wir haben alle drei Untersuchungsgruppen LP/TL/MA zur Nützlichkeit der Basisinformation (BI) für die Erledigung ihrer rollenspezifischen Aufgaben befragt:

- Bei den LP: Wie hilfreich erleben Sie die Basisinformationen für die Aufnahmeentscheidung?
- Bei den TL: Wie hilfreich sind die Basisinformationen für die Steuerung der Prozesse?
- Bei den MA: Wie hilfreich sind die Basisinformationen für die konkrete Fallarbeit?

Die BI werden in den einzelnen Untersuchungsgruppen unterschiedlich bewertet. Bei den Leitungspersonen bewerten 89% die BI auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr) mit einer Note zwischen 7 und 10 als «hilfreich» bis «sehr hilfreich», bei den Teamleitenden waren es 58% und bei den Mitarbeitenden 68%.

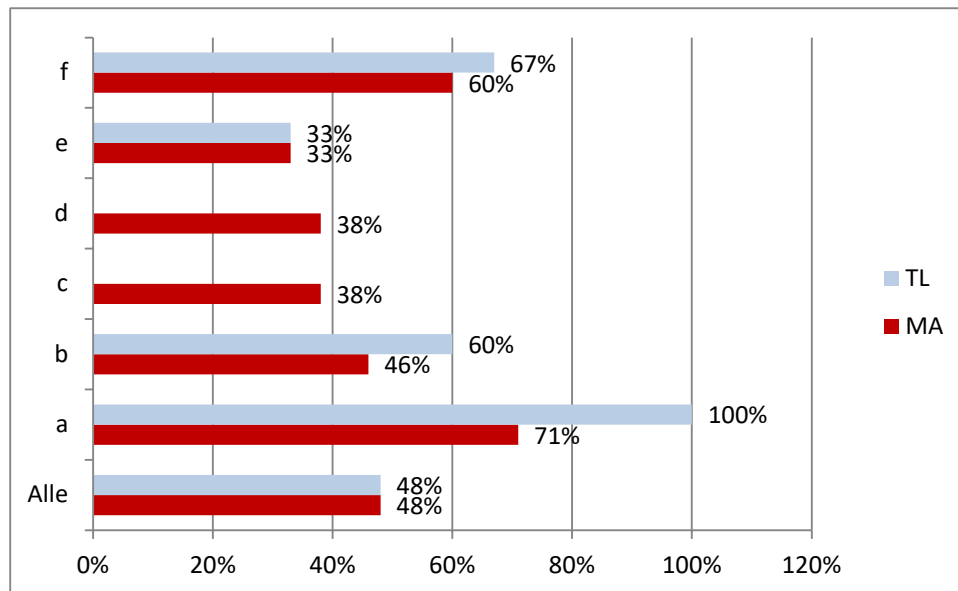
Tabelle 21: Nützlichkeit der Basisinformationen (Bewertung zwischen 7 und 10)



Vorliegen der Basisinformationen bei Fallübernahme

Sowohl bei den TL, wie auch bei den MA sagen 48% der Befragten aus, dass die Basisinformationen bei Fallübernahme «immer» vorliegen.

Tabelle 22: Vorliegen der Basisinformationen bei Fallübernahme (immer)



Zwischen den Organisationen sind Unterschiede feststellbar. In zwei Organisationen (a und f) sagte die Mehrheit der befragten Personen aus, dass die Basisinformationen bei Fallübernahme «immer» vorliegen, in drei Organisationen waren es lediglich rund ein Drittel (c, d und e). Und in drei Organisationen (a, b und f) sagten mehr Teamleitende aus, dass bei Fallübernahme die Basisinformationen «immer» vorliegen, als Mitarbeitende. In zwei Organisationen (c und d) gab es nur Mitarbeitende, jedoch keine teamleitende Person, die aussagte, dass die Basisinformationen «immer» vorliegen.

Die Basisinformationen haben sich demnach noch nicht genügend als Standard für die Prozessgestaltung etabliert – weder im Insgesamt noch in den einzelnen Praxisorganisationen (mit gewissen Unterschieden). Hier besteht Klärungs- und Entwicklungsbedarf.

Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen

Zwei Leitungspersonen machten keine Angaben zur Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen. 22% der LP 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 Diskussions- und Entwicklungsbedarf.

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

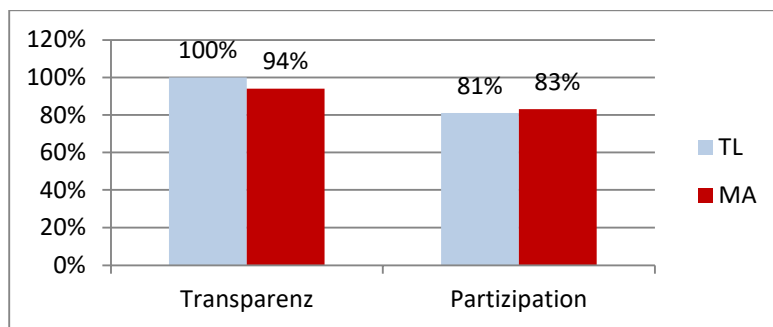
Vier (von 9) Leitungspersonen machten Anmerkungen zu den Basisinformationen:

- Zwei Aussagen wurden zur Qualität der erhaltenen 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»,
- je eine zur Nützlichkeit und zur Zusammenarbeit.

9.2 Umsetzung von Transparenz und Partizipation: TL/MA

KOSS lässt sich leiten von einer professionellen Grundhaltung der Transparenz und der Partizipation bezogen auf Kinder, Jugendliche und deren Eltern. Wir haben Aussagen dazu von den Teamleitenden und den Mitarbeitenden.

Tabelle 23: Umsetzung von Transparenz und Partizipation in der Organisation



Diskussion

100% der TL bewerteten die Umsetzung der **Transparenz** in der Organisation mit einer Note zwischen sieben und zehn auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut). Bei den MA sind es 94%.

Die Umsetzung der **Partizipation** wird von 81% der TL und von 83% der MA mit einer Note zwischen sieben und zehn bewertet.

Es besteht demnach eine hohe Akzeptanz dieser Grundhaltungen sowie eine grosse Übereinstimmung zwischen Teamleitenden und den Mitarbeitenden.

Offene Anmerkungen von TL und MA

Zehn **Teamleitende** (48%) machten Aussagen zur Praxis sowie Verbesserungsvorschläge 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»,
- vier Aussagen beinhalteten Wünsche/Anregungen für die Zukunft wie z.B.: «Zeitliche Ressourcen/Rahmenbedingungen für Gespräche» oder «Mehr Elterngespräche im Haus oder in der Familie.»

Mitarbeitende (46%) machten Anmerkungen und Verbesserungsanliegen:

- 15 Aussagen beinhalteten allgemeine Anmerkungen wie z.B.: «Partizipation, Austausch verbessern» oder «durch Motivation/Haltungsänderung Transparenz/Partizipation verstärken»,
- fünf Aussagen betrafen das Verhalten gegenüber den Jugendlichen wie z.B.: «Noch besser auf Bedürfnisse von Jugendlichen eingehen. Ihr Tempo gehen.» oder «Oft leider nur Scheinpartizipation. Vermehrt den Jugendlichen miteinbeziehen.»,
- ebenfalls fünf Aussagen betrafen das Verhalten der Fachpersonen wie z.B.: «Team sollte immer gleiche Haltung vertreten.» oder «Mehr Sicherheit für mich selber in diesen Situationen.»,
- vier Aussagen betrafen das Verhalten gegenüber den Eltern wie z.B.: «Die Eltern vermehrt in Verantwortung einbeziehen...»

9.3 Theoriebausteine

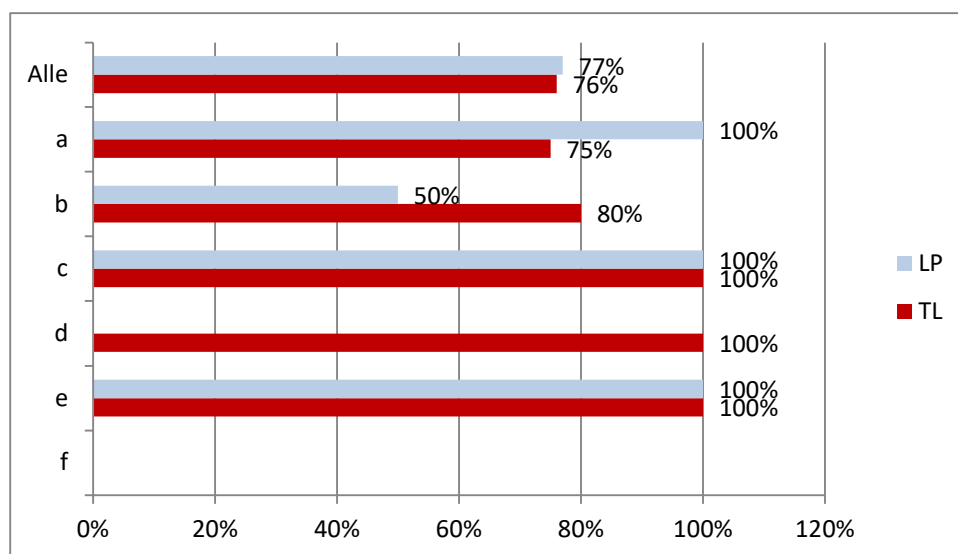
KOSS ist ein theoretisch fundiertes Handlungsmodell, das eine Reihe von evidenzbasierten Theoriebausteinen integriert hat. Wir haben die Leitungspersonen, die Teamleitenden und die Mitarbeitenden dazu befragt.

Bedeutung der Theoriebausteine: LP und TL

77% der **Leitungspersonen** und 76% der **Teamleitenden** bewerteten die Bedeutung der Theoriebausteine als hoch, d.h. mit einer Note zwischen 7 und 10 (auf einer Skala von 1 bis 10). Damit haben die KOSS-Theoriebausteine knapp die 80%-Grenze für gute Akzeptanz verpasst. Zwischen LP und TL besteht eine hohe Übereinstimmung in diesem Punkt.

Zwischen den Organisationen sind deutliche Unterschiede feststellbar. In zwei Organisationen bewerteten LP und TL die Bedeutung der Theoriebausteine übereinstimmend als sehr hoch (je 100% zwischen 7 und 10). In zwei Organisationen schätzen die LP oder LP und TL die Bedeutung unter 7 ein. In weiteren zwei Praxisorganisationen gibt es unterschiedliche Bewertungen von LP und TL.

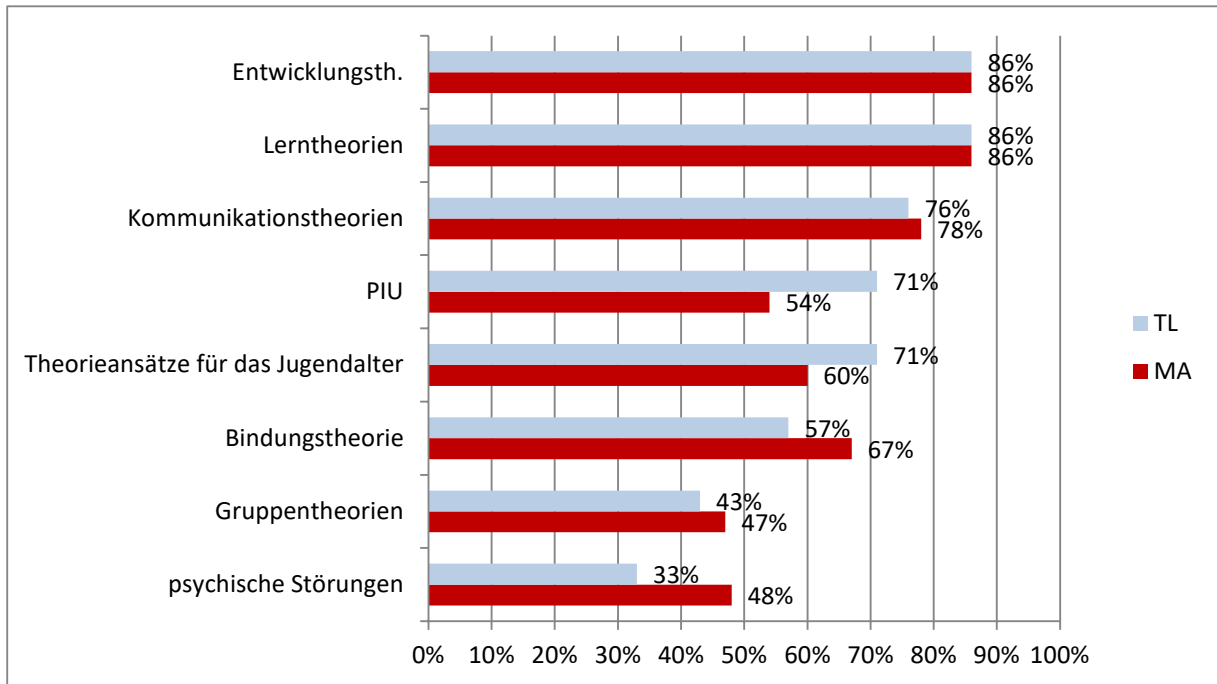
Tabelle 24: Bedeutsamkeit der Theoriebausteine (Note 7-10)



Bekanntheit der Theorieansätze: TL und MA

Nebst der Bedeutsamkeit haben wir die TL gefragt, als wie gut sie die Bekanntheit der zentralen Theorieansätze in ihren Teams beurteilen, von den MA wollten wir wissen, als wie gut sie ihr eigenes Wissen in den zentralen Theorieansätzen einschätzen.

Tabelle 25: Bekanntheit der Theorieansätze



Diskussion

Lediglich zwei Theorieansätze – die Lern- und Entwicklungstheorien – erreichen bei den TL und den MA die 80%-Marke, die wir für eine gelungene Implementierung gesetzt haben. Vier Theorieansätze erreichten die 50%-Marke und zwei Ansätze erreichten auch die 50%-Marke nicht.

In der Bewertung gibt es zwischen den Untersuchungsgruppen gewisse Unterschiede. Bei den Entwicklungs- und Lerntheorien sowie bei den Kommunikations- und Gruppentheorien ist die Einschätzung der TL und der MA ähnlich. Bei den anderen Ansätzen sind die Unterschiede grösser.

Offene Anmerkungen zum Lern- und Entwicklungsbedarf: TL und MA

Zur theoretischen Fundierung haben wir den TL und den MA Gelegenheit gegeben, offene Anmerkungen zum Lern- und Entwicklungsbedarf zu machen. 18 **Teamleitende** (85%) und 57 **Mitarbeitende** (72%) haben sich geäußert. Die Teamleitenden sehen für ihr Team insbesondere in den Kommunikationstheorien und in den Gruppentheorien Lern- und Entwicklungsbedarf, die Mitarbeitenden selber haben vorwiegend Entwicklungsbedarf in den Theorieansätzen über psychische Störungen und ebenfalls in den Gruppentheorien. Diese Anliegen decken sich mit den Ergebnissen in der obigen Tabelle – Lernbedarf zeigt sich aber auch noch in anderen Theoriebereichen

Offene Anmerkungen zur Theoriebasierung: LP und TL

Drei **Leitungspersonen** (von 9) äusserten sich zur Theoriebasierung:

- zwei Anmerkungen wurden zum Thema Wissenserhaltung und -erweiterung gemacht, z.B.: «Theorien geraten wieder in Vergessenheit (fresh ups).»,
- zwei Anmerkungen bezogen sich auf die Mitarbeitenden z.B.: «MA mit unterschiedlichen Vorkenntnissen/Vorlieben..»

Drei **Teamleitende** (von 21) machten Anmerkungen zur Theoriebasierung wie z.B.: «lesen, üben, lesen, üben.»

9.4 Phasierung

Die klare Phasierung – Diagnostikphase, Interventionsphase, Austrittsphase – ist ein zentrales Merkmal von KOSS. Wir haben dazu die LP, die TL und die MA befragt. Wir stellen die Ergebnisse zu den drei Phasen nachfolgend dar. Zuerst einige generelle Anmerkungen:

Zwei **Leitungspersonen** (von 9) äusserten sich zur Phasierung:

- eine Aussage wurde 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.»

Drei **Teamleitenden** (von 21) machten eine Anmerkung zur Phasierung wie z.B.:

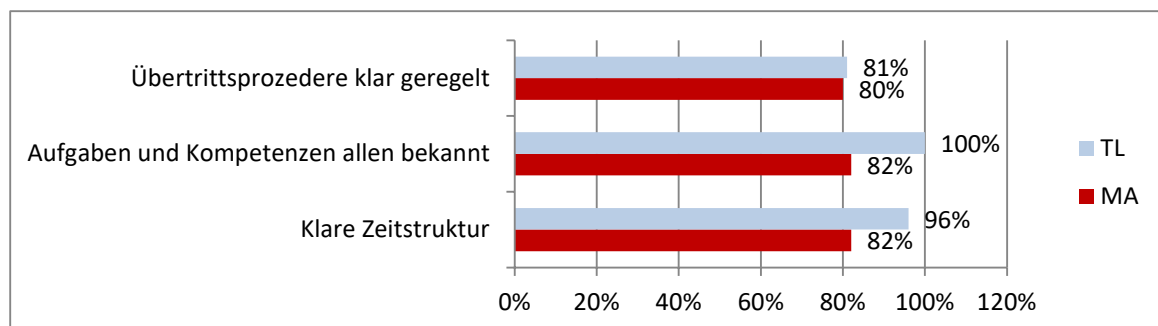
- «Die Austrittsphase und deren Umsetzung muss thematisiert werden»
- «Austrittsverfahren haben noch nicht alle als FFM durchgemacht.»

9.4.1 Diagnostikphase

Die **Bedeutsamkeit der Diagnostikphase** ist bei den LP unbestritten: 100% finden sie «hilfreich» bis «sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung.

Die **Ausgestaltung der Diagnostikphase** in den Teams gilt aus Sicht der TL und MA als gut verankert.

Tabelle 26: Ausgestaltung der Diagnostikphase



Alle drei Gestaltungspunkte werden von beiden Untersuchungsgruppen als gut umgesetzt bewertet. Zwischen den Untersuchungsgruppen gibt es Unterschiede. Die MA sind bezüglich zwei der Gestaltungspunkte kritischer in der Bewertung als die TL.

9.4.2 Interventionsphase

Auch die **Bedeutsamkeit der Interventionsphase** ist bei den LP gut verankert. 89% finden sie «hilfreich» bis «sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung.

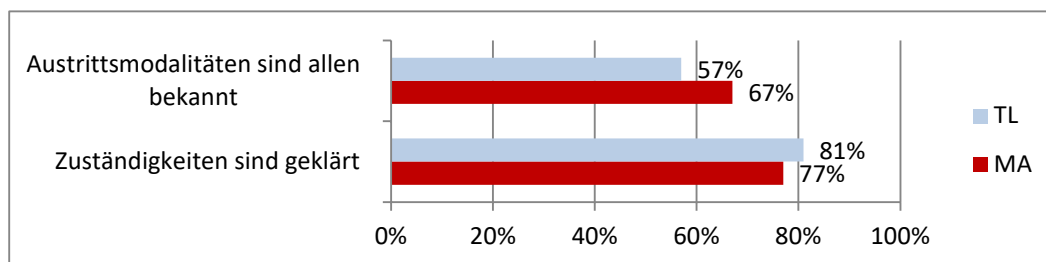
Die konkrete **Ausgestaltung der Interventionsphase** erreicht aus Sicht der TL und der MA die 80%-Marke nicht, die für eine gelungene Implementierung gesetzt wurde. Der zentrale Punkt für die Interventionsphase «In der Interventionsphase werden die Handlungsziele/Arbeitspunkte vom ganzen Team beachtet und umgesetzt» wurde von lediglich von 62% der Teamleitenden und von 67% der Mitarbeitenden als erfüllt bewertet. Hier besteht Klärungs- und Entwicklungsbedarf.

9.4.3 Austrittsphase

77% der LP bewerten die **Bedeutsamkeit der Austrittsphase** als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung. Damit erreicht dieser Punkt in der Bewertung durch die LP die 80%-Marke knapp nicht.

Die **Ausgestaltung der Austrittsphase** durch das Team wird von TL und MA unterschiedlich bewertet.

Tabelle 27: Ausgestaltung der Austrittsphase durch das Team



Bei den TL und den MA wird der Punkt «Es ist klar, wer für die Gestaltung der Austrittsphase zuständig ist» knapp um die 80% eingeschätzt. Anders der Punkt «Die Voraussetzungen und Verfahren für einen Austritt sind den Beteiligten bekannt.» Lediglich 57% der Teamleitenden und etwas mehr MA gaben an, dass die Beteiligten die Austrittsmodalitäten kennen. Hier besteht Entwicklungsbedarf.

9.5 Lernebenen

KOSS unterscheidet drei Lernebenen, die für gelingende Entwicklungs- und Lernprozesse der Kinder und Jugendliche in Kooperation mit den Eltern (wenn immer möglich!) bewusst gestaltet werden müssen. Wir stellen die Ergebnisse zu den einzelnen Lernebenen nachfolgend dar. Zuerst einige offene Anmerkungen:

Zwei **Leitungspersonen** (von 9) äusserten sich zu den Lernebenen:

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

Fünf **Teamleitende** (von 21) machten Anmerkungen zu den Lernebenen:

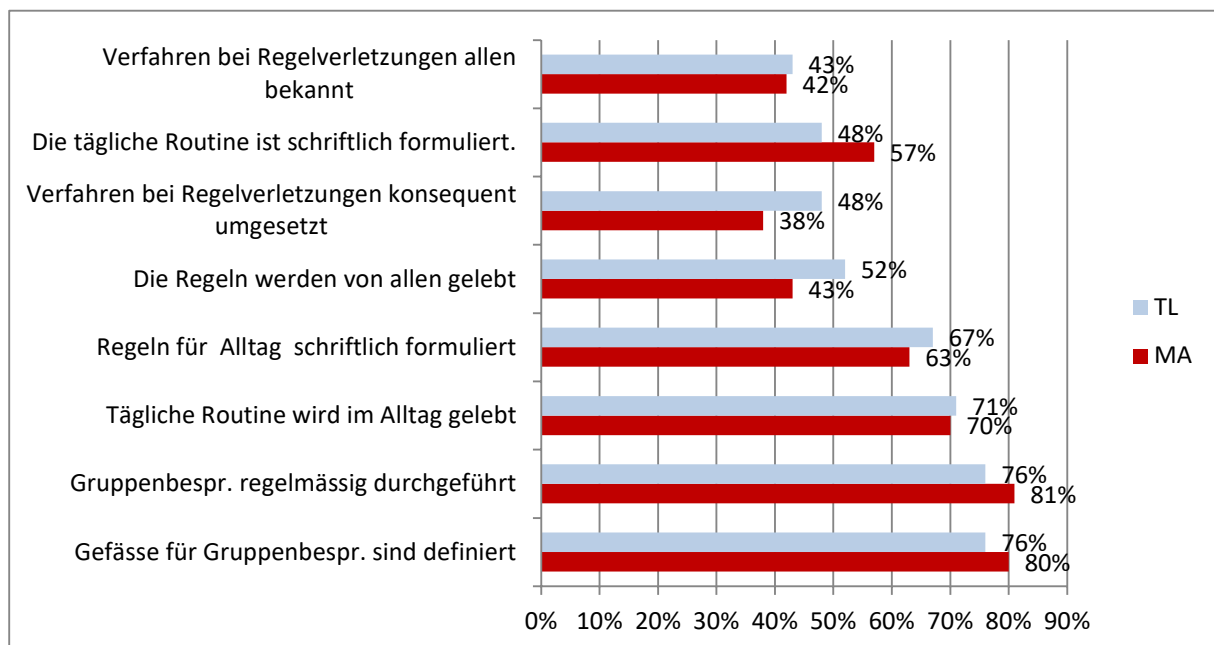
- Drei Aussagen betrafen die Zusammenarbeit z.B.: «*Da alle Therapien ausserhalb der Organisation stattfinden (was ich super finde), braucht es viel Zeit, bis die TherapeutInnen mit KOSS vertraut sind*»,
- zwei den aktuellen Stand des Implementierungsprozesses z.B.: «*Wir sind aktuell am Überarbeiten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

9.5.1 Erste Lernebene: Das Lernumfeld für alle

Die erste Lernebene ist bei den LP sehr gut verankert. 100% bewerteten sie als «hilfreich» bis «sehr hilfreich.»

Für die erste Lernebene haben wir **acht Gestaltungspunkte** definiert, die in der folgenden Tabelle von den TL und den MA bewertet werden.

Tabelle 28: Ausgestaltung der ersten Lernebene: TL/MA



Diskussion

In der Bewertung der **Teamleitenden** erreichte keiner der definierten Punkte die 80%-Grenze, die als Kriterium für eine gelungene Umsetzung gesetzt wurde. Fünf der acht Punkte liegen teilweise deutlich unter der 80%-Grenze, drei Punkte liegen unter der 50%-Grenze.

In der Bewertung der **Mitarbeitenden** erreichten zwei Punkte knapp die 80%-Grenze, drei erreichen die 80%-Grenze nicht, und drei weitere Punkte erreichten auch die 50%-Grenze knapp nicht.

In der allgemeinen Tendenz gibt es Übereinstimmungen zwischen TL und MA. In zwei Punkten bewerteten die Mitarbeitenden kritischer als die Teamleitenden: «Die Verfahren bei Regelverletzungen werden konsequent umgesetzt» und «Die Regeln werden im Alltag von allen gelebt», in einem Punkt ist es umgekehrt: «Die tägliche Routine ist schriftlich formuliert.»

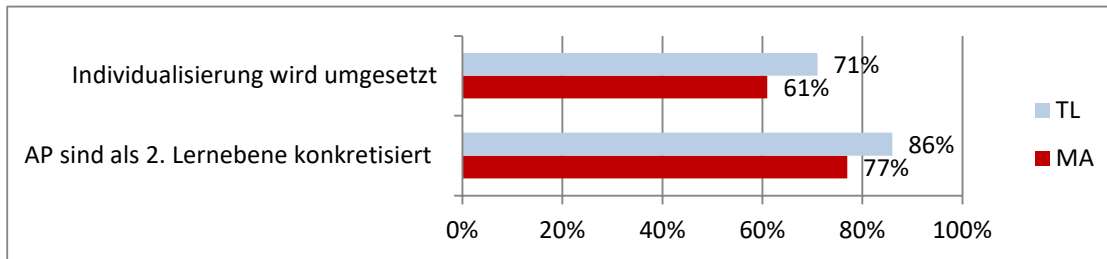
Fazit: Für die Ausgestaltung der ersten Lernebene besteht deutlicher Diskussions- und Entwicklungsbedarf.

9.5.2 Zweite Lernebene: Individualisierung

Auch die zweite Lernebene gilt bei den **Leitungspersonen** als gut verankert. Alle LP erachten sie als «hilfreich bis sehr hilfreich» für die Qualität der Prozessgestaltung. Speziell für die zweite Lernebene ist diese hohe Akzeptanz sehr erfreulich, ist doch die strukturierte Individualisierung ein innovativer Teil der KOSS-Methodik.

Für die **Bewertung der Ausgestaltung** der zweiten Lernebene durch das Team wurden zwei Gestaltungspunkte definiert.

Tabelle 29: Ausgestaltung der zweiten Lernebene durch das Team



Bei den **Teamleitenden** gilt der Punkt «Die Arbeitspunkte sind als 2. Lernebene konkretisiert», als umgesetzt, da er von mehr als 80% der TL als erfüllt bewertet wurde. Bezüglich des zweiten Punktes «Die Individualisierung wird vom ganzen Team umgesetzt», gilt Anpassungsbedarf: Er liegt unter der 80%-Marke.

Bei den Bewertungen durch die **Mitarbeitenden** ist dies anders: Beide Gestaltungspunkte bleiben unter der 80%-Marke.

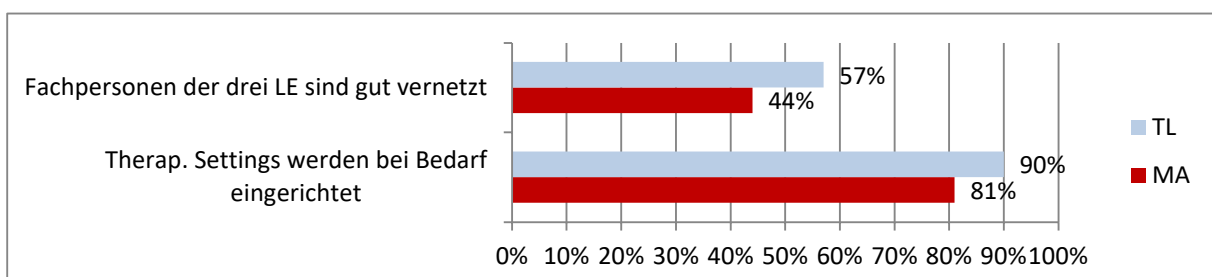
Die Umsetzung beider Gestaltungspunkte wurde von den MA kritischer bewertet als von den TL.

9.5.3 Dritte Lernebene: Therapeutische Massnahmen

Die dritte Lernebene wird von 67% der **Leitungspersonen** als «sehr hilfreich» resp. «hilfreich» eingestuft – hier besteht Klärungsbedarf.

Für die dritte Lernebene wurden zwei Gestaltungspunkte definiert. Der Punkt «Therapeutische Settings werden bei Bedarf eingerichtet», gilt in der Bewertung der **Teamleitenden** und der **Mitarbeitenden** als umgesetzt, er wurde von mehr als 80% der befragten Personen als erfüllt bewertet. Bezüglich des zweiten Punktes, «die Fachpersonen der drei Lernebenen sind gut miteinander vernetzt», sind die Bewertungen der beiden Untersuchungsgruppen unterschiedlich. Bei den TL liegt dieser Punkt knapp über der 50%-Marke, bei den MA darunter. Fazit: Für die dritte Lernebene besteht Diskussions- und Entwicklungsbedarf.

Tabelle 30: Ausgestaltung der dritten Lernebene durch TL/MA



9.6 Instrumente

In der Aussenwahrnehmung wird KOSS manchmal mit dem «Abarbeiten von Instrumenten» gleichgesetzt. So ist die KOSS-Methodik nicht gemeint: Zu allererst ist KOSS ein theoretisch fundiertes Modell, das professionellehaltungen integriert. Die Instrumente sind aus Theoriebausteinen abgeleitet und sollen den Mitarbeitenden unterstützen, theoriegeleitet zu arbeiten und ihr professionelles Handeln vergleichbar und legitimierbar zu gestalten.

9.6.1 Instrumente für die Primärprozesse

Wir haben alle drei Untersuchungsgruppen zum Einsatz der Instrumente für die Primärprozesse (für die direkt klientbezogenen Prozesse) befragt. Die TL und die LP haben wir gefragt, welche Instrumente in der Organisation eingesetzt werden, die MA, welche Instrumente sie in der Praxis verwenden.

Auch wenn nicht davon ausgehen, dass alle Instrumente in allen Praxisorganisationen die gleiche Bedeutung haben (müssen), ist es doch ein Ziel, gemeinsam gewisse Standard-Instrumente festlegen zu können.

Diskussion

Bei den **Leitungspersonen** sagten alle aus, dass die drei Instrumente **KP Kinder**, **NK/NS** und **AP Kinder** «immer» eingesetzt werden. Fünf Instrumente erreichten die 80%-Marke nicht und sieben Instrumente erreichten die 50%-Marke nicht.

Bei den **Teamleitenden** erreichten ebenfalls drei Instrumente (**KP Kinder**, **LB** und **NK/NS**) die 80%-Marke. Vier Instrumente erreichten die 80%-Marke nicht, und acht Instrumente erreichten auch die 50%-Marke nicht.

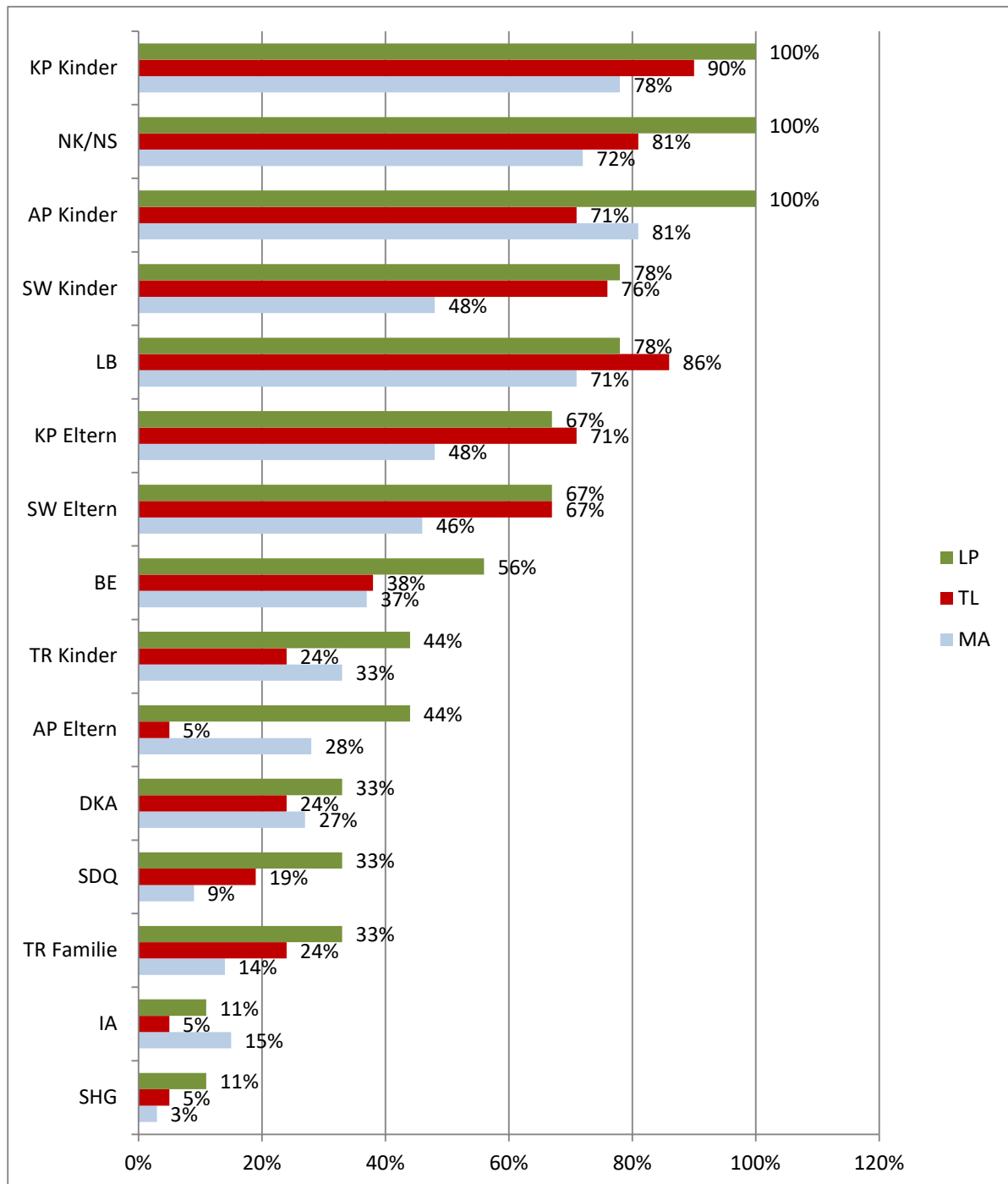
Bei den **Mitarbeitenden** erreichte lediglich ein Instrument (**AP Kinder**) die 80%-Marke, drei Instrumente erreichten die 80%-Marke nicht und elf Instrumente erreichten die 50%-Marke nicht.

Die teils erheblichen Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen sowie jene zwischen den Organisationen müssen vor Ort mit den einzelnen Praxispartnern diskutiert werden. Es ist klar, dass es für die Verwendung resp. Nicht-Verwendung von Instrumenten organisationsspezifische Regelungen gibt, die durchaus sinnvoll sein können.

Fazit

Keines der KOSS-Instrumente kann über alle drei Untersuchungsgruppen hinweg als Standard-Instrument bezeichnet werden. Für die Weiterentwicklung der Methodik ist eine Diskussion über Standard-Instrumente weiterzuführen.

Tabelle 31: Verwendung der Instrumente für die Primärprozesse



9.6.2 Instrumente für die Sekundärprozesse

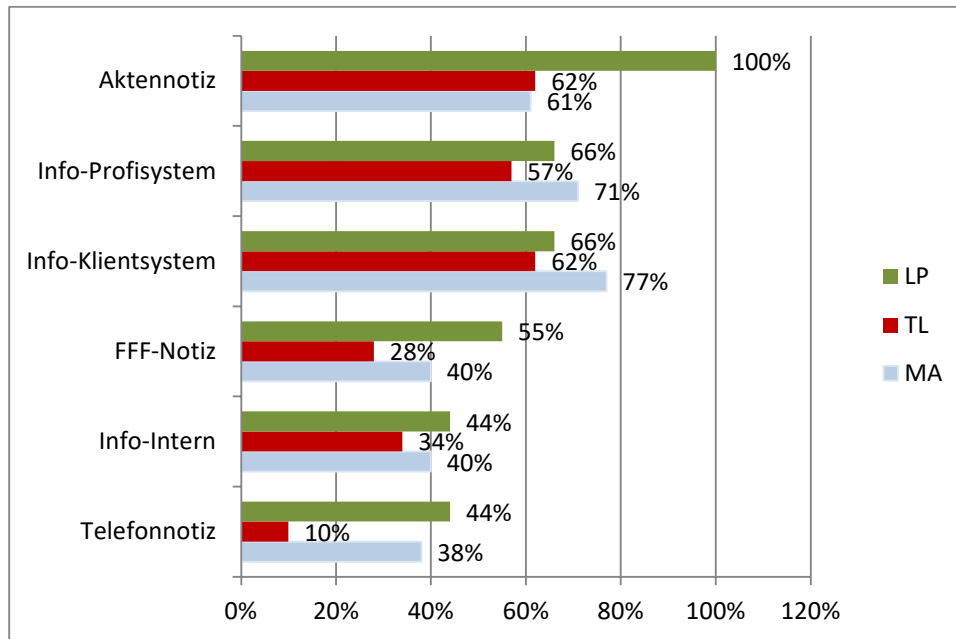
Für Organisationsprozesse wie Teamsitzungen, Klientendokumentation, Kommunikationen nach innen und nach aussen sowie für das Berichtswesen stellt KOSS Instrumente zur Verfügung. Weil Organisationen ihre Abläufe selber festlegen und deren Qualität sichern müssen, sind die Instrumente für diese so genannten Sekundärprozesse – mit Ausnahme der Berichtsvorlagen – auf eine andere Art verbindlich als jene für die Primärprozesse.

Instrumente für die Dokumentation

Bezüglich der Instrumente für die Dokumentation haben wir alle drei Untersuchungsgruppen befragt. Wir unterscheiden die Nützlichkeit und die konkrete Nutzung im Alltag.

Nützlichkeit der Instrumente

Tabelle 32: Nützlichkeit der Instrumente für die Dokumentation



Diskussion

Die Instrumente werden von den **Leitungspersonen** als unterschiedlich «hilfreich» bewertet. Die 80%-Grenze erreicht nur das Instrument Aktennotiz. Es wird von allen Leitungspersonen (100%) als «hilfreich» bis «sehr hilfreich» bewertet. Drei Instrumente bleiben unter der 80%-Grenze, zwei Instrumente erreichen auch die 50%-Grenze nicht.

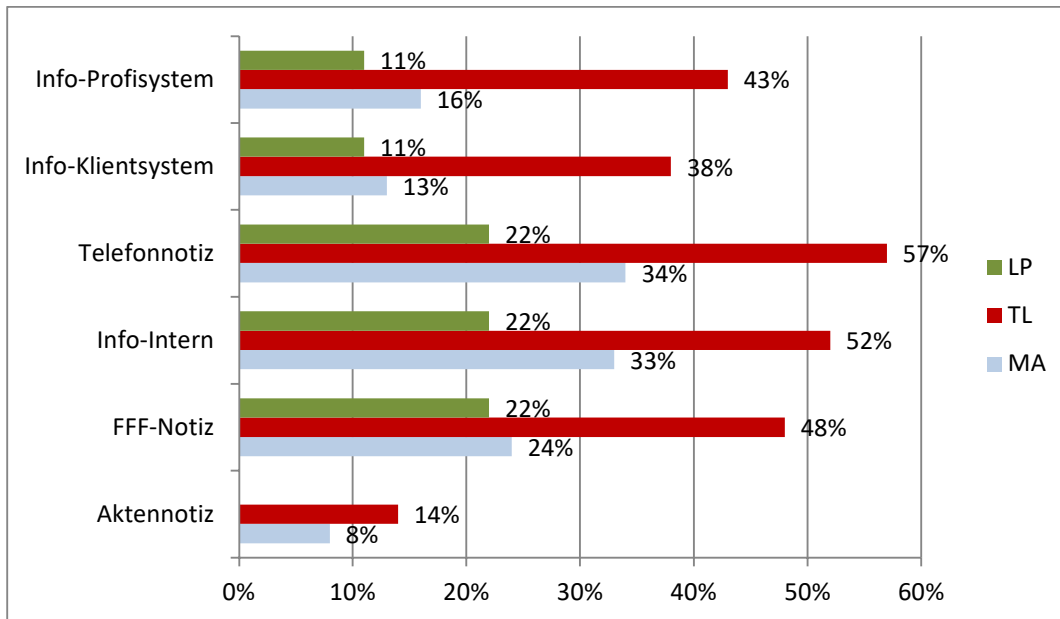
In der Bewertung der **Teamleitenden** erreicht keines der Instrumente die 80%-Grenze. Drei von den sechs Instrumenten erreichen auch die 50%-Grenze nicht. Es gab vereinzelte Stimmen, die einzelne Instrumente als «nicht hilfreich» bewerteten.

Auch bei den **Mitarbeitenden** erreichte keines der Instrumente die 80%-Grenze. Wie bei den Teamleitenden erreichten drei Instrumente erreichten auch die 50%-Marke nicht. Es gab vereinzelte Stimmen, die einzelne Instrumente als «nicht hilfreich» bewerteten.

In der Bewertung gibt es zwischen den Untersuchungsgruppen Unterschiede. Die Leitungspersonen bewerteten die Instrumente für die Dokumentation deutlich hilfreicher für die Qualität der Prozessgestaltung als die Teamleitenden. Fünf Instrumente wurden von den Mitarbeitenden hilfreicher bewertet als von den Teamleitenden. Zwei Instrumente wurden von den Mitarbeitenden hilfreicher bewertet als von den Kaderpersonen.

Benutzung der Instrumente

Tabelle 33: Instrumente für die Dokumentation: Ausprägung «Instrument wird **nicht** benutzt»



Die Benutzung der Instrumente für die Dokumentation ergibt ein uneinheitliches Bild. LP sind deutlich optimistischer, was die Nutzung anbelangt, als die TL.

In einigen Organisationen gibt es zusätzlich, respektive an Stelle der KOSS-Dokumentation andere Formen der Klienten- und Prozessdokumentation. Drei Organisationen verwenden weiterhin ein Tagesjournal, eine Organisation auch ein elektronisches Klientenerfassungssystem.

Fazit

Die Instrumente für die Gestaltung der Sekundärprozesse sind aus der Sicht aller Untersuchungsgruppen ungenügend implementiert. Hier besteht Diskussionsbedarf, dies umso mehr, als gelingende Sekundärprozesse eine unverzichtbare Basis für gute Primärprozesse darstellen.

9.6.3 Berichtsvorlagen

Berichtsvorlagen sind das zentrale Bindeglied zwischen den Primär- und Sekundärprozessen: Sie dokumentieren die Facharbeit auf der Klientenebene und spiegeln den Stand der Fachlichkeit und Reflexion in einem Team. Wir haben alle drei Untersuchungsgruppen gefragt, ob sie die Berichtsvorlagen für die Prozessgestaltung nutzen und als «wie hilfreich» sie diese für die Qualität der Prozessgestaltung bewerten.

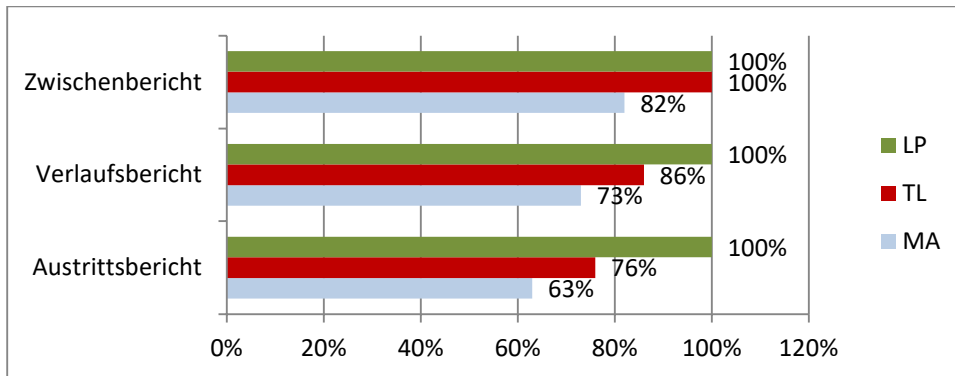
Benutzung der Berichtsvorlagen

Alle drei Berichtsvorlagen (Zwischen-, Verlaufs- und Austrittsbericht) werden von allen Untersuchungsgruppen zu über 80% genutzt. Sie gelten damit als effektiv implementiert. Das ist sehr erfreulich.

Nützlichkeit der Berichtsvorlagen

Bezüglich Nützlichkeit gehen die Meinungen zwischen LP/TL/MA deutlich auseinander. Die **Leitungspersonen** bewerteten alle drei Berichtsvorlagen als «hilfreich» bis «sehr hilfreich.» Die **Teamleitenden** sind etwas kritischer beim Verlaufs- und beim Austrittsbericht. Am kritischsten sind die Mitarbeitenden: Der Zwischenbericht erreicht die 80%-Marke, die beiden anderen sind darunter. Es besteht demzufolge Diskussionsbedarf betr. Berichtsvorlagen v.a. auf der Ebene der Mitarbeitenden.

Tabelle 34: Nützlichkeit der Berichtsvorlagen



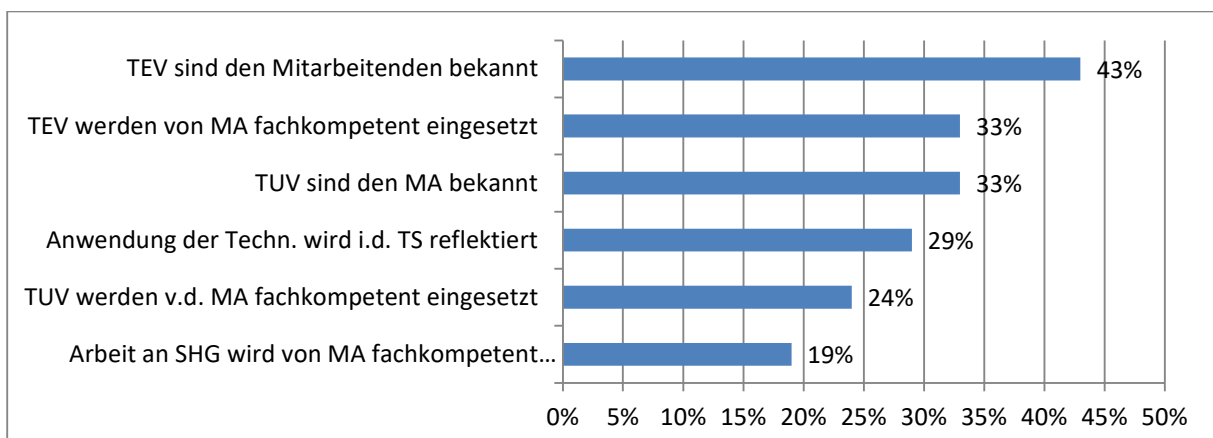
Eine Organisation verwendet zusätzlich das schulische Standortgespräch als Berichtsvorlage.

9.7 Interventionstechniken

KOSS formuliert eine Reihe von konkreten Techniken zur Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen im Alltag. Dies sind unverzichtbare Bestandteile der Interventionsgestaltung in KOSS, weil sie die Haltung und die fachliche Basis konkretisieren. Der pädagogische Alltag kann selbstverständlich mit weiteren Interventionstechniken und Methoden je nach Bedarf der Praxisorganisation erweitert werden.

Wir haben sowohl die **Teamleitenden**, wie auch die **Mitarbeitenden** gefragt, welche Techniken sie nutzen. Die TL haben wir gefragt, wie sie die Umsetzung der Interventionstechniken in ihre Team einschätzen, die MA fragten wir, wie häufig sie die Techniken im Praxisalltag anwenden.

Tabelle 35: Techniken zur Beeinflussung von Verhalten, Gedanken und Gefühlen: TL



Teamleitende

Die TL sagten aus, dass die Techniken zur Verstärkung von erwünschtem Verhalten (TEV), zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten (TUV) und für die Beeinflussung von Gedanken und Gefühlen (SHG) in den Teams ungenügend bekannt sind sowie nicht genügend fachkompetent umgesetzt und reflektiert werden. Keiner der definierten Techniken wurde von mehr als 50% der Teamleitenden als erfüllt bewertet.

Zwischen den Organisationen gibt es Unterschiede: In einer Organisation gelten fünf der sechs Gestaltungspunkte von einer Mehrheit der Teamleitenden als umgesetzt, in einer Organisation gilt keiner der Gestaltungspunkte als umgesetzt.

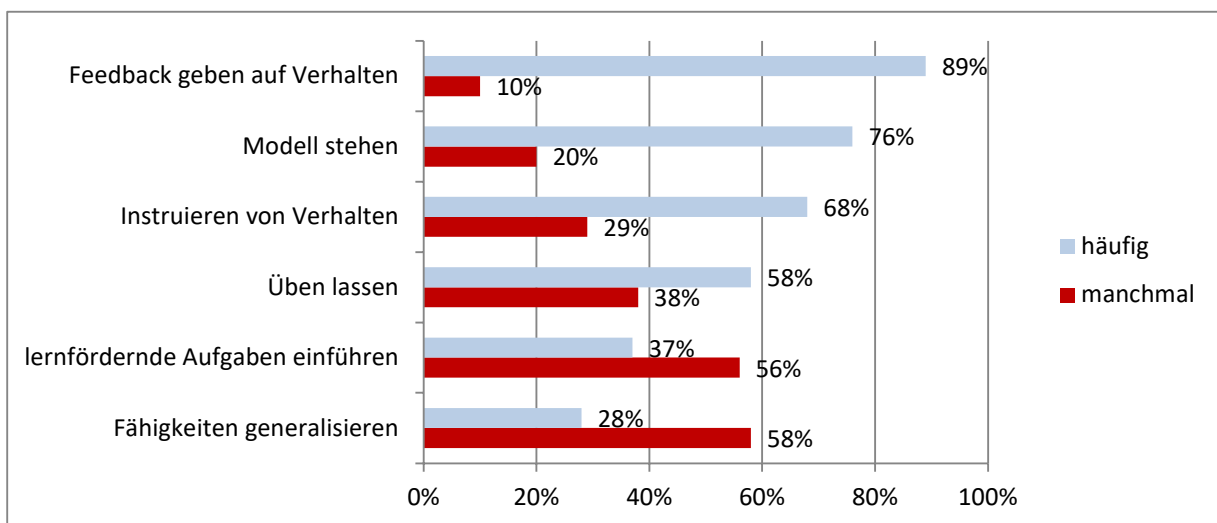
Mitarbeitende

Bei den MA haben wir zwischen Techniken zur Förderung von erwünschtem Verhalten und Techniken zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten unterschieden.

Techniken zur Förderung von erwünschtem Verhalten (TEV)

Die Interventionstechniken zur Förderung von erwünschtem Verhalten werden im Alltag unterschiedlich oft eingesetzt. Feedback geben, Modell stehen, Instruieren und Üben lassen werden von einer Mehrheit der Mitarbeitenden «häufig» eingesetzt, zwei weitere Techniken «manchmal»

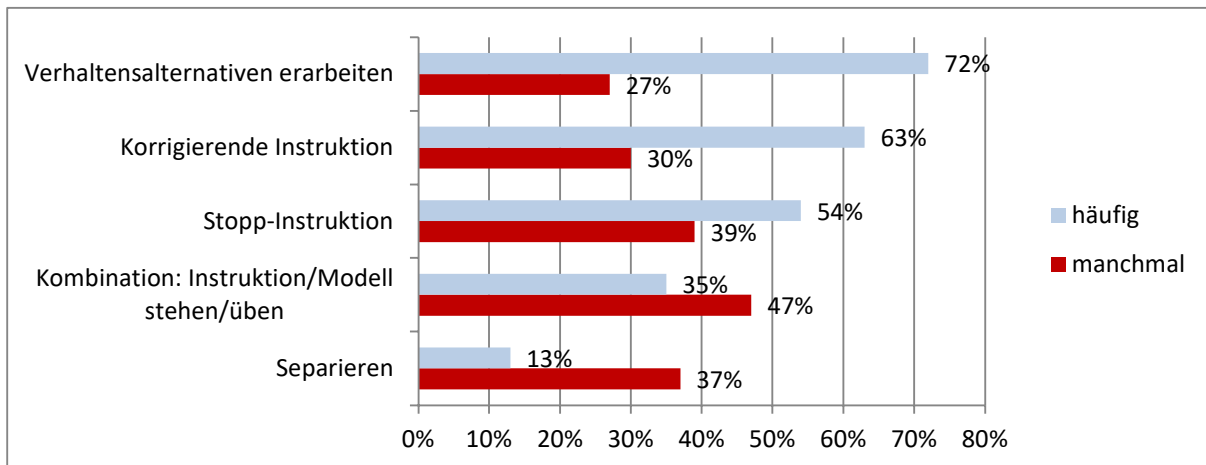
Tabelle 36: Techniken zur Förderung von erwünschtem Verhalten: Anwendung MA



Techniken zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten

Die Techniken zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten im Alltag unterschiedlich oft eingesetzt. Drei Techniken werden von einer Mehrheit der Mitarbeitenden im Alltag «häufig» angewendet, zwei Techniken werden mehrheitlich nur «manchmal» verwendet.

Tabelle 37: Techniken zur Beeinflussung von unerwünschtem Verhalten: Anwendung MA



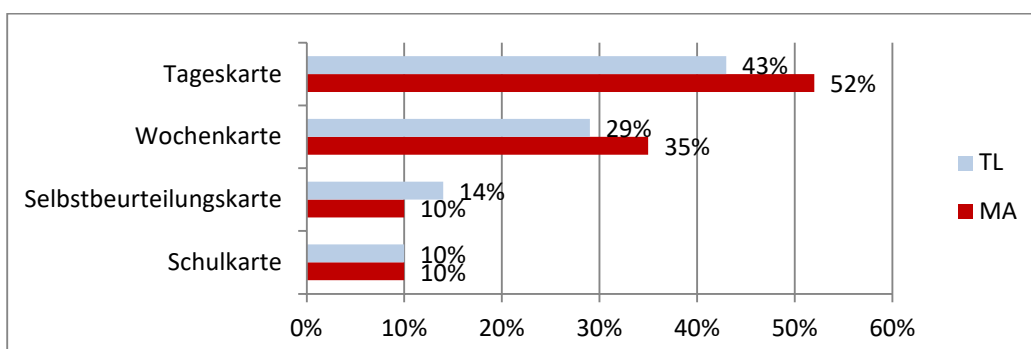
Diskussion

Für die Verankerung und die fachkompetente Anwendung von konkreten Techniken zur Beeinflussung von erwünschtem und unerwünschtem Verhalten braucht es in den einzelnen Teams weitere Klärung und Trainings. Die Lernchancen im Alltag – die Stärke stationärer Settings – können noch intensiver genutzt werden.

9.8 Feedbacksysteme

Um die Intensität des Lernens im Alltag zu fördern, kennt KOSS Feedbacksysteme. Dieser Baustein von KOSS sollte sinnvollerweise erst eingeführt werden, wenn die anderen Komponenten von KOSS gut verankert sind. Wenn Feedbacksysteme ohne lernfördernde Haltung und ohne genügend Zeitrressourcen genutzt werden, drohen sie zu einem nicht hilfreichen Punkte-Sammelsystem zu verkommen. Wir haben **Teamentleitende** und **Mitarbeitende** gefragt, welche Formen der Feedbacksysteme sie in ihrem Alltag verwenden.

Tabelle 38: Verwendung der Feedbacksysteme in der Praxis



Am häufigsten wird die Tageskarte verwendet, am zweithäufigsten die Wochenkarte. Die beiden anderen Feedbacksysteme werden eher selten verwendet. Keines der Feedbacksysteme erreicht die 80%-Marke, was auch nicht erwartet werden konnte.

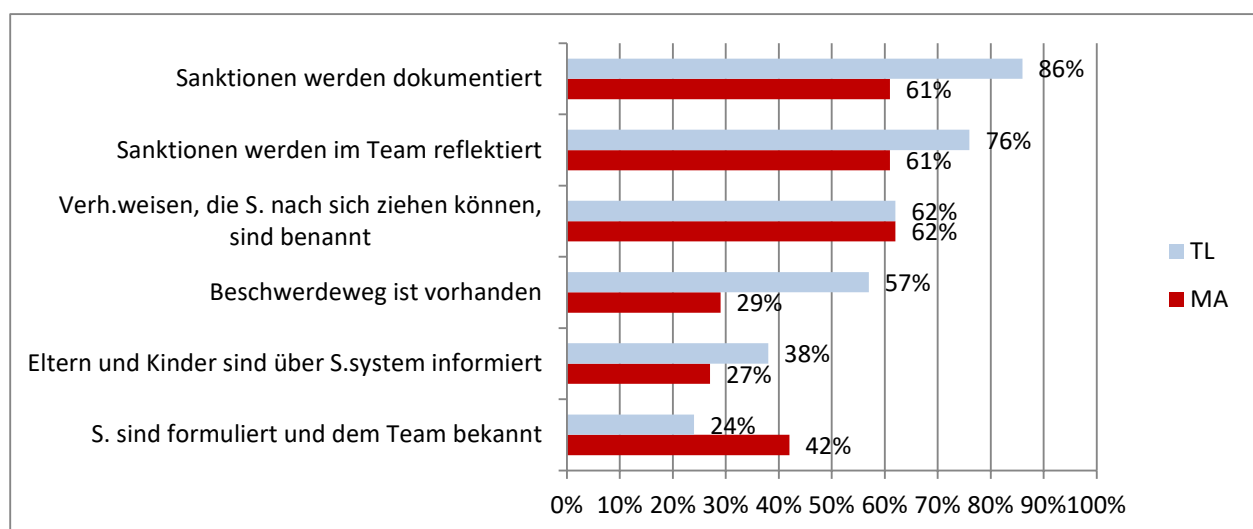
Zwischen den Untersuchungsgruppen ist eine Übereinstimmung der Ergebnisse erkennbar, wobei die Mitarbeitenden bei zwei Feedbacksystemen etwas häufiger als die Teamleitenden angeben, die Systeme im Alltag zu verwenden. Bei der Selbstbeurteilungskarte ist es genau umgekehrt.

In zwei Organisationen ist die **Einführung** von Feedbacksystemen **geplant**.

9.9 Sanktionen

Die Alltagsgestaltung kommt ohne Sanktionen bei Regelverletzungen und unerwünschtem Verhalten nicht aus. Wir befragten die TL und die MA zur Ausgestaltung des Umganges mit Sanktionen anhand von sechs Gestaltungspunkten.

Tabelle 39: Umgang mit Sanktionen



Diskussion

Zwischen den Teamleitenden und den Mitarbeitenden sind in den meisten Punkten erhebliche Unterschiede feststellbar. Die TL bewerten die Ausgestaltung mehrheitlich positiver als die MA, nur in einem Punkt ist es umgekehrt.

Bei den **Teamleitenden** erreicht lediglich ein Gestaltungspunkt «Erfolgte Sanktionen werden dokumentiert» die 80%-Grenze. Drei Gestaltungspunkte erreichen die 50%-Marke, hier besteht Klärungsbedarf. Zwei Gestaltungspunkte erreichen auch die 50%-Grenze nicht.

Bei den **Mitarbeitenden** erreicht keiner der Gestaltungspunkte die 80%-Marke. Drei Gestaltungspunkte erreichen die 50%-Marke und drei Gestaltungspunkte erreichen auch die 50%-Grenze nicht.

Zwischen den Praxisorganisationen sind Unterschiede feststellbar. In vier PO gelten jeweils zwei Gestaltungspunkte als implementiert, in zwei PO erreicht keiner der Gestaltungspunkte die 80%-Marke.

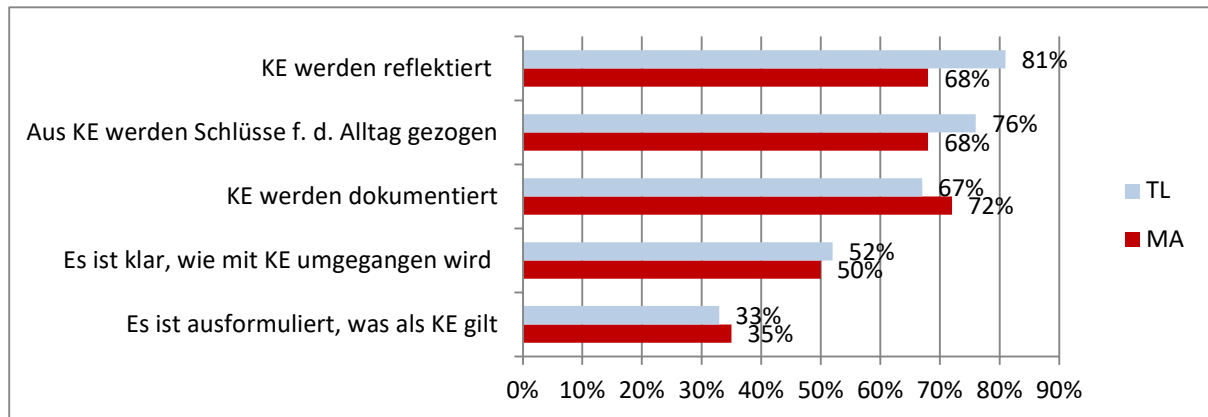
Keiner der definierten Gestaltungspunkte gilt demnach als genügend implementiert. Zudem tut sich ein möglicher Widerspruch auf: In vier der formulierten Gestaltungspunkte kommt transparentes und partizipatives Handeln zum Ausdruck. Gelten diese Gestaltungspunkte als nicht implementiert, wirft dies Fragen auf zur sehr hohen Einschätzung der Umsetzung von Transparenz und Partizipation (vgl. Kap.9.2).

9.10 Kritische Ereignisse

Es gibt in stationären Setting immer wieder Ereignisse, die in aussergewöhnlicher Art Regeln verletzen und/oder die tägliche Routine eingreifend durchbrechen und belasten. Damit aus solchen Ereignissen gelernt werden kann, kennt KOSS ein Instrument zur Dokumentation und Reflexion kritischer Ereignisse (KE).

Wir haben TL und MA zum Umgange mit kritischen Ereignissen befragt.

Tabelle 40: Umgang mit kritischen Ereignissen



Bei den **Teamleitenden** erreicht der Gestaltungspunkt «Kritische Ereignisse werden reflektiert» die 80%-Marke. Drei Punkte erreichen die 50%-Marke und ein Gestaltungspunkt «Es ist ausformuliert, was als kritisches Ereignis gilt» erreicht auch die 50%-Marke nicht. Zwischen den Praxisorganisationen gibt es Unterschiede: In einer PO gelten drei Gestaltungspunkte als implementiert, in zwei PO erreicht keiner der Gestaltungspunkte die 80%-Marke.

Bei den **Mitarbeitenden** erreicht keiner der Gestaltungspunkte die 80%-Marke. Vier Gestaltungspunkte erreichen die 50%-Marke und ein Gestaltungspunkt erreicht auch die 50%-Marke nicht.

Damit gilt keiner der definierten Gestaltungspunkte insgesamt als genügend implementiert.

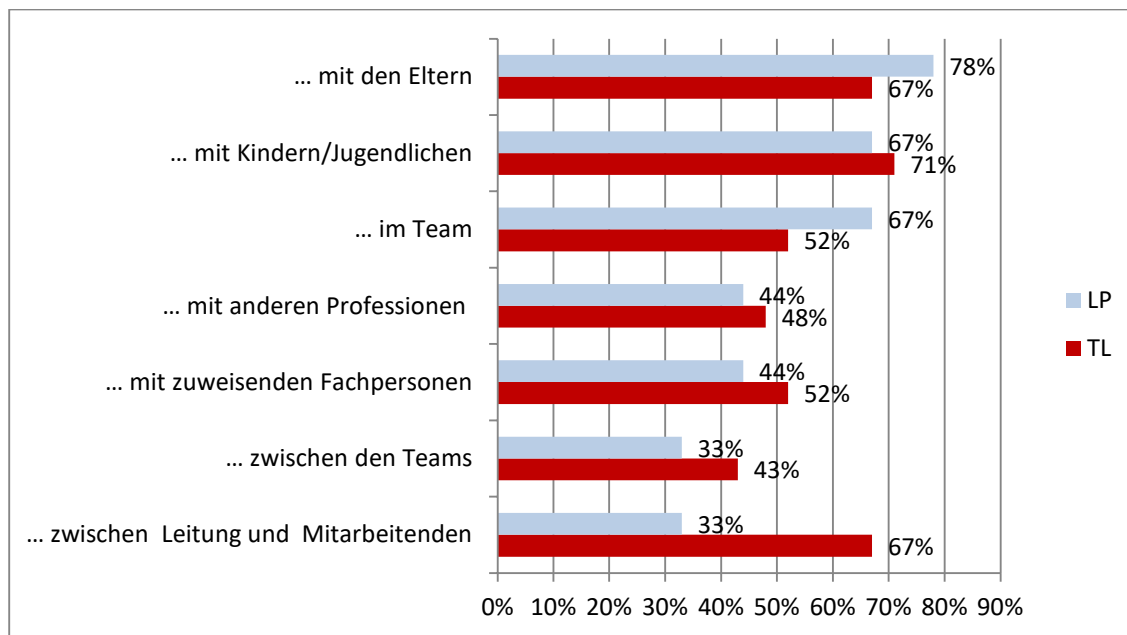
9.11 Veränderungen im Zuge der Implementierung

Die Implementierung von KOSS geht einher mit Veränderungen und Anpassungen in der Organisation. Wir haben **Leitungspersonen** und **Teamleitende** zu allfälligen Veränderungen, **Mitarbeitende** zum aktuellen Erleben der Zusammenarbeit und der Rahmenbedingungen in der Organisation befragt. Eine LP konnte die Fragen nach Veränderungen nicht beantworten, weil sie ihre Kenntnisse des Implementierungsprozesses als unzureichend einstufte.

9.11.1 Veränderungen der Zusammenarbeit

Wir definierten sieben Gestaltungspunkte für Veränderungen, zu denen sich die LP und TL äussern konnten.

Tabelle 41: Verbesserung der Zusammenarbeit



Die Mehrheit der **Leitungspersonen** (deutlich über 50%) stellt seit der Implementierung in drei von den sieben Bereichen eine Verbesserung in der Zusammenarbeit mit Eltern, Kindern/Jugendlichen und in den Teams fest. In den anderen vier Bereichen werden von weniger als der Hälfte der LP (<50%) Verbesserungen festgestellt. Zwischen den Praxisorganisationen gibt es Unterschiede: In einer PO werden in fünf von den sieben genannten Bereichen von einer Mehrheit der LP Verbesserungen festgestellt, in einer PO in keinem Bereich.

Die Mehrheit der **Teamleitenden** (deutlich über 50%) stellt seit der Implementierung in fünf von den sieben definierten Bereichen eine Verbesserung fest. In den anderen zwei Bereichen werden von weniger als der Hälfte der TL (<50%) Verbesserungen festgestellt. Die Teamleitenden sehen insgesamt in mehr Bereichen der Zusammenarbeit Verbesserungen als die Leitungspersonen.

Die **Mitarbeitenden** bewerteten mit grosser Mehrheit (>80%) die Zusammenarbeit in sechs der sieben Bereichen als «gut» bis «sehr gut.» Die Zusammenarbeit zwischen den Teams wurde lediglich von 62% als «gut» bewertet.

Offene Anmerkungen

Vier **Leitungspersonen** (von neun) haben eine Anmerkung zur Zusammenarbeit gemacht:

- Drei Anmerkungen bezogen sich auf die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen wie 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: «Deutlich sichtbar, gemeinsame Sprache»,
- eine Anmerkung bezog sich auf die Faktoren, welche auf die Zusammenarbeit einen Einfluss haben: «Hat nicht nur mit KOSS zu tun, sondern auch mit der Bereitschaft des Heimvereins, des Vorstandes, den Fähigkeiten des GL, SL und PL etc..»

Vier **Teamleitenden** (von 21) 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..»

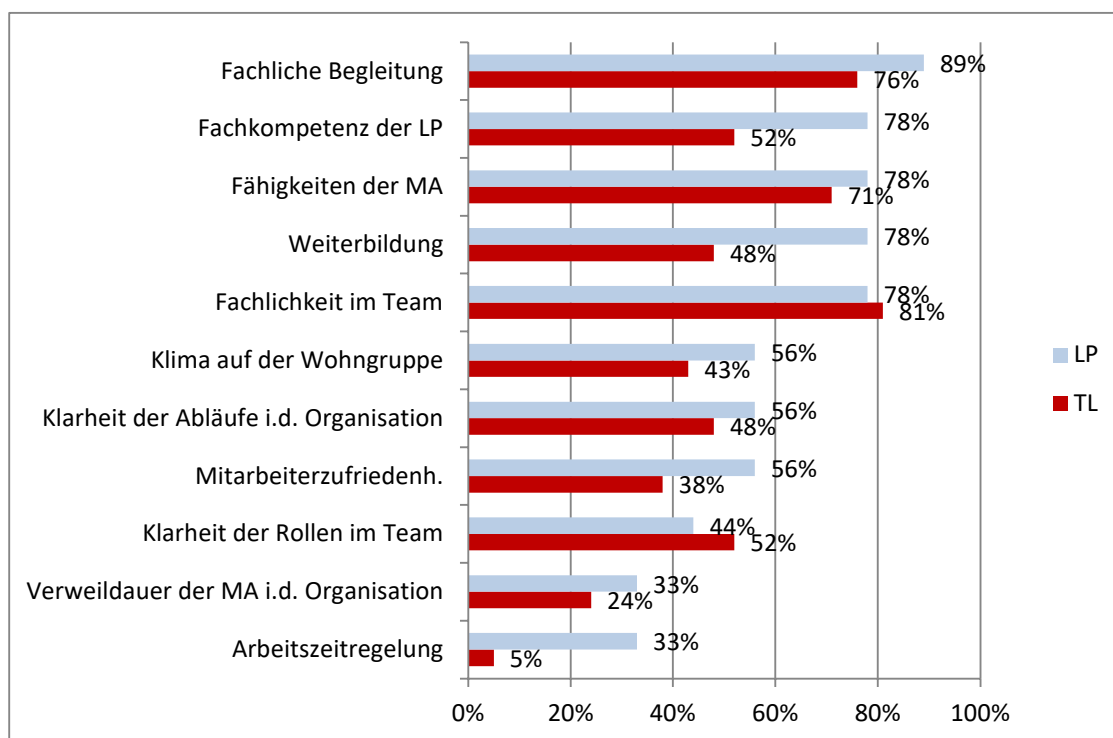
19 **Mitarbeitende** (von 79) äusserten sich zur Zusammenarbeit:

- Neun Anmerkungen bezogen sich auf die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen wie z.B.: «Nicht immer funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Professionen» oder «sehr verschieden ist die Zusammenarbeit mit externen Stellen»,
- viermal handelte es sich um Anmerkungen zur Zusammenarbeit mit der Familie wie z.B.: «Je nach Klientensystem sehr unterschiedlich, kaum generalisiert zu beantworten»,
- dreimal um Anmerkungen zur internen Zusammenarbeit wie z.B.: «Bereichsleitung und Teamleitung manchmal nicht einig»,
- vier Personen machten eine persönliche Aussage wie z.B.: «Noch nicht gut bekannt nach zwei Wochen.»

9.11.2 Veränderung der Rahmenbedingungen/Ressourcen

Bei den Veränderungen in den Rahmenbedingungen stellt eine grosse Mehrheit der **Leitungspersonen** (weit über 50%) eine Verbesserung in acht der elf definierten Bereiche fest. Die «fachliche Begleitung» bewerteten sogar mehr als 80% der Leitungspersonen als «verbessert.»

Tabelle 42: Verbesserung der Rahmenbedingungen



Zwischen den Praxisorganisationen sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellbar. In allen Praxisorganisationen geben eine grosse Mehrheit der LP an, dass die fachliche Begleitung sich seit der Implementierung

verbessert hat. Bezüglich der anderen Rahmenbedingungen, die definiert wurden, sind die Erfahrungen in den Organisationen unterschiedlich. In einer Organisation wurden neun von den elf genannten Rahmenbedingungen als «verbessert» bewertet, in einer Organisation waren es drei.

Bei den **Teamleitenden** stellt eine Mehrheit (>50%) Verbesserungen in fünf der elf genannten Bereiche fest. Die «Fachlichkeit im Team» wird sogar von mehr als 80% der Teamleitenden als «verbessert» wahrgenommen.

Die Unterschiede zwischen LP und TL sind z.T. erheblich. In neun der elf genannten Bereiche stellen weniger TL eine Verbesserung fest als LP. In den beiden Bereichen «Klarheit der Rollen im Team» und «Fachlichkeit im Team» ist es umgekehrt, mehr TL als LP stellen eine Verbesserung fest.

Die **Mitarbeitenden** bewerteten mit grosser Mehrheit (>80%) die Zusammenarbeit in allen genannten Bereichen als «gut» bis «sehr gut.»

Offene Anmerkungen

Drei **Leitungspersonen** (von 9) haben eine Anmerkung zu den Rahmenbedingungen gemacht:

- Zwei Aussagen bezogen sich auf die Faktoren, welche sich auf die Rahmenbedingungen auswirken z.B.:
«Durch die neue pädagogische Leitung gilt die Klarheit der Rollen und der Abläufe»,
- 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.»*

Drei **Teamleitende** (von 21) machten eine Anmerkung zum Thema Rahmenbedingungen/Ressourcen. Alle drei Aussagen beinhalteten Ausführungen zur Bewertung der Veränderungen wie z.B.: *«Kann ich nicht beurteilen, da ich zu wenig lang im Betrieb bin.»*

14 **Mitarbeitende** (von 79) machten eine Anmerkung zum Thema Rahmenbedingungen/Ressourcen:

- Vier Aussagen beinhalteten Ausführungen zur KOSS-Methodik wie z.B.: *«KOSS soll helfen eine fachliche und gute Arbeit für alle Beteiligten zu leiten. Die entscheidende Zutat ist meiner Meinung nach die gelebte Kultur, welche KOSS unterstützt.»*
- drei MA machten eine Aussage zur Organisation wie z.B.: *«Für mich könnte der Betrieb innovativer und KOSS-kompatibler geführt werden – wir sind im Prozess.»*,
- drei zur Rolle im Team wie z.B.: *«Meine Rolle ist klar, in den Teams kann ich nicht beurteilen.»*
- Einzelne Aussagen wurden auch zum Team, zur Fachlichkeit im Team und zur Klarheit der Abläufe in der Organisation gemacht.

10 Wirkungsqualität

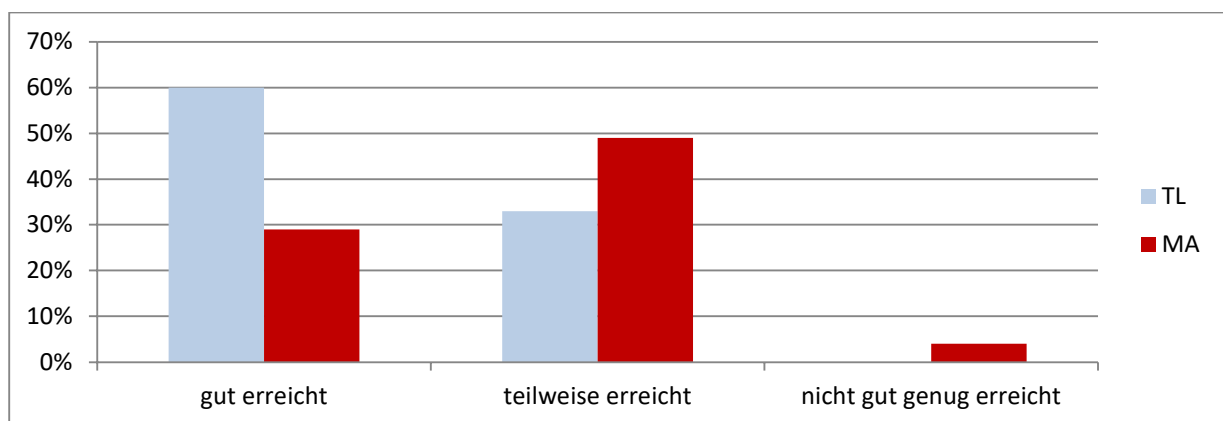
In dieser Studie lag das Schwergewicht auf der Prozess- und Strukturqualität – die Wirkungsqualität (Zielerreichung und Nachhaltigkeit) muss in einer nächsten Studie ausführlicher bearbeitet werden. Trotzdem haben wir im Jahr 2012 erste Fragen zur Zielerreichung gestellt, die von den Personen mit selbständiger Fallarbeit beantwortet werden konnten. In vier Organisationen leisteten die **Teamleitenden** auch selbständige Fallarbeit (71% aller Teamleitenden, N=15). Bei den **Mitarbeitenden** gaben 73 der 79 befragten Personen (92%) an, selbständige Fallarbeit zu leisten.

In der KOSS-Methodik spielt die Formulierung guter Handlungsziele eine zentrale Rolle. Die nach Abschluss der Diagnostikphase formulierten Ziele werden während des Aufenthalts in regelmässigen Abständen überprüft und, wenn sinnvoll und nötig, durch weitere Ziele ergänzt. Auch vis-à-vis von den Eltern können Ziele formuliert werden, die systematisch überprüft werden.

10.1 Zielerreichung in der Fallarbeit

Teamleitende und Mitarbeitende wurden gebeten, die Zielerreichung für den letzten von ihnen abgeschlossenen Fall zu beurteilen (Dimension im Austrittsbericht).

Tabelle 43: Zielerreichung aus der Sicht der TL und der MA



Teamleitende

60% der Teamleitenden haben beim letzten abgeschlossenen Fall die Ziele gut erreicht. Rund ein Drittel (33%) hat sie teilweise erreicht. Niemand hat die Ziele nicht gut genug erreicht. Eine Person gab keine Auskunft zur Zielerreichung.

Mitarbeitende

29% der Mitarbeitenden haben in der letzten abgeschlossenen Fallarbeit die Ziele gut erreicht. Rund die Hälfte (49%) hat sie teilweise erreicht. 4% haben die Ziele nicht gut genug erreicht. 18% machten keine Angaben zur Zielerreichung.

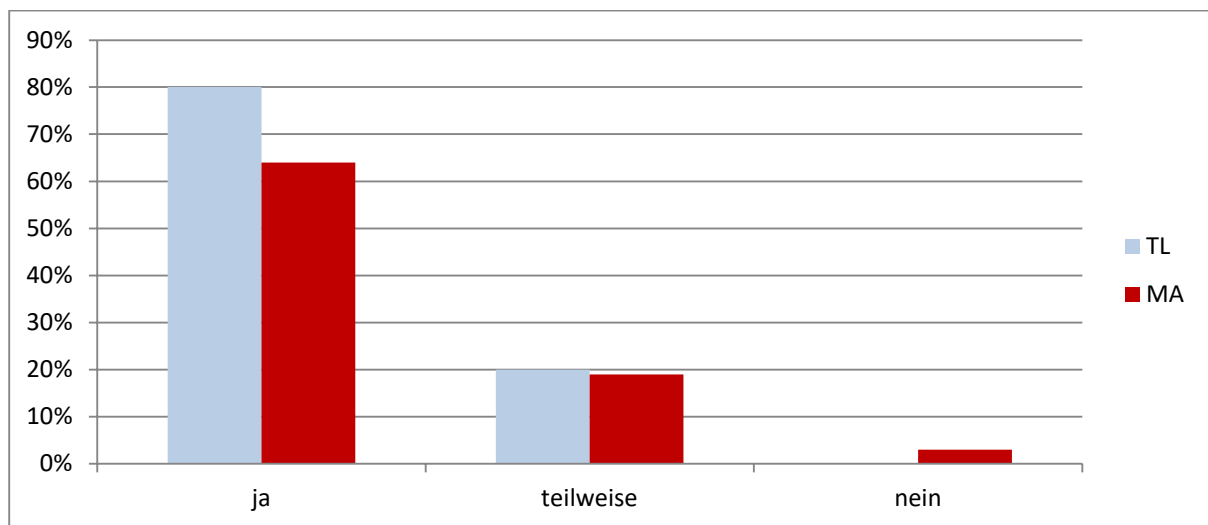
Diskussion

Diese ersten Hinweise auf die Zielerreichung zeigen auf, dass eine Vertiefung des Themas Zielerreichung sehr sinnvoll und nötig ist: Was sind die Gründe für ein teilweise oder ungenügende Zielerreichung, wie sind die Unterschiede zwischen TL und MA zu verstehen, gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Praxisorganisationen?

10.2 Übereinstimmung bei der Zielerreichung

Eine weitere Frage befasste sich mit der Übereinstimmung in der Einschätzung der Zielerreichung durch Eltern/Kindern/Jugendlichen einerseits und Fachpersonen andererseits.

Tabelle 44: Übereinstimmung bei der Zielerreichung



Teamleitende

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

Mitarbeitende

Bei den MA gaben 64% an, dass die Zielerreichung zwischen den Kindern/Jugendlichen/Eltern und der Fachperson übereinstimmte. Bei 19% gab es eine teilweise Übereinstimmung. Bei 3% stimmte die Zielerreichung zwischen den Kindern/Jugendlichen/Eltern und der Fachperson nicht überein und 14% der Mitarbeitenden machten keine Angaben zur Übereinstimmung der Zielerreichung.

Diskussion

Auch hier zeigt sich, dass eine Vertiefung des Themas sinnvoll und nötig ist: Wie sind die Unterschiede zwischen TL und MA zu verstehen, gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Praxisorganisationen u.a.m.?

11 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel wollen wir ein erstes Fazit aus der Evaluationsstudie 2012 ziehen. Wir machen dies nur auf der Ebene aller beteiligten Praxisorganisationen. Gewisse Unterschiede zwischen den KOSS-Organisationen, auf die wir an einigen Stellen hingewiesen haben, lassen wir hier ausser Acht – sie müssen in den Einzelauswertungen vertieft werden.

Wir benennen nachfolgend was als insgesamt gut implementiert gelten kann, d.h. wir beschreiben einige starke Punkte (Kap. 11.1). Wir leiten aus der Studie auch eine Reihe von Verbesserungspunkte ab (Kap. 11.2), die wir in der nächsten Zeit gemeinsam diskutieren und optimieren können. Wir stellen die Punkte tabellarisch und knapp dar mit Verweis auf die entsprechende Tabelle im Bericht.

11.1 Starke Punkte: welche Bestandteile sind gut implementiert?

Es folgen jene Themen, die in der Evaluationsstudie von über 80% der Befragten als wichtig resp. als umgesetzt bewertet wurden, d.h. sie gelten als genügend gut implementiert (im grünen Bereich). Der Text ist knapp gehalten – Details können bei der jeweiligen Tabelle im Text nachgelesen werden.

Thema	Tabelle	Beschreibung
Aus- und Weiterbildung	Tab. 4 (TL) Tab. 9 (MA)	Die Teamleitenden verfügen insgesamt über eine gute fachliche Ausbildung. Die Mitarbeitenden sind gut ausgebildet für ihre Aufgaben.
KOSS-Basis-training	Tab. 8 (TL) Tab. 12 (MA)	Von den Teamleitenden haben 95% das KOSS-Basistraining absolviert, von den Mitarbeitenden sind es 85%.
Verweildauer	Tab. 6/7 (TL) Tab. 10/11 (MA)	Die Teamleitenden sind alle mehr als ein Jahr in der Praxisorganisation angestellt, mehr als 60% mehr als vier Jahre. Im Durchschnitt aller sechs Praxisorganisationen beträgt die Verweildauer 47 Monate. Die Verweildauer der Mitarbeitenden ist breit gestreut und im Durchschnitt deutlich tiefer als jene der Teamleitenden: 31 Monate im Vergleich zu 47 Monaten.
Managementaufgaben	Tab. 13 (LP)	Die meisten der Managementaufgaben, die im Prozess der Implementierung beachtet werden müssen, werden von den Leitungspersonen als Standard akzeptiert.
Team-sitzungen	Tab. 15 (TL)	Regelmässige und klar strukturierte Teamsitzungen mit einem wertschätzenden Klima, in dem freie Äusserungen möglich sind, gehören zum Standard in den Teams. Auch die gemeinsame Reflexion ist für alle Teamleitenden eine Selbstverständlichkeit.
Aufgaben der TL	Tab. 16 (TL)	Sechs der sieben Aufgabenbereiche, die KOSS für die Rolle der Teamleitenden definiert, werden von über 80% der Teamleitenden als «wichtig» bis «sehr wichtig» eingestuft.
Basisfähigkeiten	Tab. 17 (MA) Tab. 18 (MA)	Die Mitarbeitenden verfügen über gute Fähigkeiten in den verstehend-empathischen Gesprächstechniken sowie in der Durchführung von Gesprächen. Auch im Bereich Beobachtung liegen die Fähigkeiten im grünen Bereich.
Aufgaben der MA	Tab. 19 (MA)	Vier der fünf Aufgaben für die Rolle der Fachpersonen wurden von über 80% der Mitarbeitenden als «wichtig» bis «sehr wichtig» bewertet und gelten damit als gut implementiert.

Zusammenarbeit mit Eltern	Tab. 20 (MA)	In einem Punkt («Differenzen und Konflikte mit Eltern werden fair bearbeitet») liegt die ZA mit den Eltern aus Sicht der Mitarbeitenden im grünen Bereich:
Basisinformationen BI	Tab. 21 (LP)	Die Leitungspersonen beurteilen die Basisinformationen klar als nützlich.
Transparenz/Partizipation	Tab. 23 (TL/MA)	Es besteht eine hohe Akzeptanz dieser Grundhaltungen sowie eine grosse Übereinstimmung zwischen Teamleitenden und den Mitarbeitenden .
Theoriebasis	Tab. 25 (TL/MA)	Zwei Theorieansätze – die Lern- und Entwicklungstheorien – erreichen bei den Teamleitenden und den Mitarbeitenden die 80%-Marke und gelten demnach als gut verankert.
Diagnostikphase	Tab. 26 (TL/MA)	Die Schritte der Diagnostikphase werden von den Teamleitenden und den Mitarbeitenden als gut umgesetzt bewertet.
3. Lernebene	Tab. 30 (TL/MA)	Aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden werden therapeutische Settings bei Bedarf installiert.
Berichtsvorlagen	Tab. 34 LP/TL/MA	Die Leitungspersonen bewerteten alle drei Berichtsvorlagen als «hilfreich» bis «sehr hilfreich.» Für die Teamleitenden sind Zwischen- und Verlaufsbericht im grünen Bereich.
Zusammenarbeit ³	Tab. 41 LP/TL und MA	Die Mehrheit der Leitungspersonen (deutlich über 50%) stellt seit der Implementierung eine Verbesserung in der Zusammenarbeit mit Eltern, Kindern/Jugendlichen und in den Teams fest. Teamleitende und Mitarbeitende sind insgesamt noch etwas positiver.
Rahmenbedingungen ⁴	Tab. 42 LP/TL und MA	Bei den Veränderungen in den Rahmenbedingungen stellt eine grosse Mehrheit der Leitungspersonen (weit über 50%) eine Verbesserung in acht der elf definierten Bereiche fest. Bei den Teamleitenden vermerkt eine Mehrheit (>50%) Verbesserungen in fünf der elf genannten Bereiche. Die Mitarbeitenden bewerteten mit grosser Mehrheit (>80%) die Verbesserungen in allen genannten Bereichen als «gut» bis «sehr gut.»

11.2 Verbesserungspunkte: wo besteht Entwicklungsbedarf?

Es folgen jene Themen, die in der Evaluationsstudie von weniger als 80% der Befragten als wichtig resp. als gut umgesetzt bewertet wurden. Sie gelten als teilweise implementiert (im orangen Bereich, zwischen 50 und 80%) oder als ungenügend implementiert (im roten Bereich, unter 50%). Der Text ist knapp gehalten – Details können bei der jeweiligen Tabelle im Text nachgelesen werden.

³ Kriterium angepasst: Verbesserung über 50% gelten als bedeutsam.

⁴ Kriterium angepasst: Veränderungen über 50% gelten als bedeutsam.

Thema	Tabelle	Beschreibung
Aus- und Weiterbildung	Tab. 5 (TL)	Eine Weiterbildung im Bereich Führen/Leiten gilt noch nicht als Standard für Teamleitende (oranger Bereich).
KOSS-Basis-training	Tab. 8 (TL) Tab. 12 (MA)	Der Abschluss des KOSS-Trainings mit Zertifikat hat sich weder bei den Teamleitenden noch bei den Mitarbeitenden als Standard etabliert (oranger Bereich).
Managementaufgaben	Tab. 13 (LP)	Zwei Managementaufgaben - «Konkretisierung der Theoriebausteine» und «Sicherung der Evaluation und Wirkungskontrolle» liegen im orangen Bereich.
Teamsitzungen	Tab. 15 (TL)	Diskussions- und Entwicklungsbedarf (oranger Bereich) besteht aus Sicht der Teamleitenden bei den folgenden Punkten: «Das Teamprotokoll wird von mir gegengelesen» und «Die Fallarbeit ist effizient und fachlich fundiert.» Eine gute verankerte Lernkultur in den Teamsitzungen wird noch nicht ganz realisiert (oranger Bereich).
Aufgaben der TL	Tab. 16 (TL)	Der Aufgabenbereich «Mitwirkung bei der Qualitätssicherung» gilt gemäss Teamleitenden noch nicht als Standard (oranger Bereich).
Basisfähigkeiten	Tab. 17 (MA)	Die Mitarbeitenden verfügen noch nicht über genügend Fähigkeiten in den komplexeren Gesprächstechniken (psycho-educativ, konfrontativ, socratisch) sowie im Bereich der Dokumentation von Gesprächen (oranger Bereich).
Aufgaben der MA	Tab. 19 (MA)	Das Constructing (die Gestaltung eines lernfördernden Alltags) erreicht bei den Mitarbeitenden die 80%-Marke nicht (oranger Bereich).
ZA mit Eltern	Tab. 20 (MA)	Es gibt in der Zusammenarbeit mit Eltern noch einige Bereiche, die verbessert werden können (oranger Bereich). Speziell die Verantwortungsübernahme durch die Eltern sowie die Aktivierung der Eltern gelingt für die Mehrheit der Mitarbeitenden nicht gut genug (roter Bereich).
Basisinformationen BI	Tab. 21/22 LP/TL/MA	Das Vorliegen der Basisinformationen bei Fallübernahme gilt aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden nicht als Standard (roter Bereich). Die Basisinformationen werden von weniger als 80% der Teamleitenden und der Mitarbeitenden als nützlich beurteilt (oranger Bereich). Die Akzeptanz der Basisinformationen bei den zuweisenden Stellen wird von den Leitungspersonen als ungenügend bewertet. Die 50%-Grenze wird klar nicht erreicht (roter Bereich).
Theoriebasis	Tab. 24 (LP/TL) Tab. 25 (TL/MA)	Die Bedeutung der Theoriebausteine in KOSS liegt aus der Sicht der Leitungspersonen und der Teamleitenden knapp unter der 80%-Grenze (oranger Bereich). Die Bekanntheit der Theorieansätze ist noch nicht genügend: Vier Theorieansätze erreichten die 50%-Marke (oranger Bereich) und zwei Ansätze erreichten auch die 50%-Marke nicht (roter Bereich).
Interventionsphase	Nach Tab. 26	Die konkrete Ausgestaltung der Interventionsphase erreicht aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden die 80%-Marke nicht (oranger Bereich)
Austrittsphase	Tab. 27 (TL/MA)	Die Prozessschritte für die Austrittsphase sind aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden noch nicht genügend verankert (oranger Bereich).
1. Lernebene	Tab. 28 (TL/MA)	In der Bewertung der Teamleitenden ist die 1. Lernebene nicht genügend implementiert: Fünf der acht Prozesspunkte liegen teilweise deutlich unter der 80%-Grenze (oranger Bereich), drei Punkte liegen unter der 50%-Grenze (roter Bereich). Auch in der Bewertung der Mitarbeitenden gibt es Entwicklungsbedarf: Zwei Punkte erreichten knapp die 80%-Grenze, drei erreichen die 80%-Grenze nicht (oranger Bereich), und drei weitere Punkte erreichten auch die 50%-Grenze knapp nicht (roter Bereich).

2. Lernebene	Tab. 29 (TL/MA)	Der Gestaltungspunkt «Individualisierung» gilt aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden noch nicht genügend verankert (oranger Bereich). Bei der Konkretisierung der Arbeitspunkte sind die MA kritischer (oranger Bereich) als die Teamleitenden (grüner Bereich).
3. Lernebene	Tab. 30 (TL/MA)	Aus Sicht der Teamleitenden und der Mitarbeitenden sind die Fachpersonen der drei Lernebenen nicht genügend gut miteinander vernetzt (oranger Bereich).
KOSS-Instrumente (Primärprozess)	Tab. 31 LP/TL/MA	Keines der KOSS-Instrumente kann über alle drei Untersuchungsgruppen hinweg als Standard-Instrument bezeichnet werden (Umsetzung im orangen und roten Bereich).
KOSS-Instrumente (Sekundärprozess)	Tab. 32/33 LP/TL/MA	Die Instrumente gelten bei den Leitungspersonen bis auf eine Ausnahme nicht als Standard (teilweise im orangen, teilweise im roten Bereich). In der Bewertung der Teamleitenden und der Mitarbeitenden erreicht keines der Instrumente die 80%-Grenze (oranger Bereich). Drei von den sechs Instrumenten erreichen auch die 50%-Grenze nicht (roter Bereich). Diese Aussagen gelten mit Varianten sowohl für die Nützlichkeit als auch für die konkrete Nutzung der Instrumente für die Sekundärprozesse.
Berichtsvorlagen	Tab. 34 LP/TL/MA	Die Teamleitenden beurteilen den Nutzen des Austrittsberichts im orangen Bereich. Am kritischsten sind die Mitarbeitenden : Der Zwischenbericht erreicht die 80%-Marke, die beiden anderen sind darunter (oranger Bereich).
Interventionstechniken	Tab. 35 (TL) Tab. 36/37 (MA)	Die Teamleitenden sagten aus, dass die Interventionstechniken in den Teams ungenügend bekannt sind sowie nicht genügend fachkompetent umgesetzt und reflektiert werden (roter Bereich). Die Mitarbeitenden wenden die Techniken zur Beeinflussung von erwünschtem resp. von unerwünschtem Verhalten wenig systematisch an: jeweils drei Techniken sind im orangen, zwei im roten Bereich.
Feedbacksysteme	Tab. 38 (TL/MA)	Feedbacksysteme haben sich in den KOSS-Organisationen noch nicht als Standard etabliert (roter Bereich).
Sanktionen	Tab. 39 (TL/MA)	Der Umgang mit Sanktionen zeigt noch viele Verbesserungspunkte: drei Prozessschritte liegen im orangen, drei im roten Bereich. Zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden gibt es bedeutsame Unterschiede.
Kritische Ereignisse	Tab. 40 (TL/MA)	Der Umgang mit kritischen Ereignissen ist ungenügend implementiert: Sowohl bei den Teamleitenden als auch bei den Mitarbeitenden liegen wesentliche Punkte im orangen resp. im roten Bereich.
Zusammenarbeit	Tab. 41 LP/TL und MA	In vier Bereichen der Zusammenarbeit werden von weniger als der Hälfte der Leitungspersonen Verbesserungen festgestellt.

11.3 Schlussbemerkungen

Die KOSS-Evaluation 2012 konnten wir dank Mitarbeit der KOSS-Praxisorganisationen erfolgreich abschliessen. Der Abschlussbericht enthält eine Vielzahl aufschlussreicher Ergebnisse, die wir in den beiden obigen Abschnitten als «Starke Punkte» resp. als «Verbesserungspunkte» zusammengefasst haben. Vieles ist bereits gut implementiert – einige Themen müssen weiterdiskutiert und weiterentwickelt werden. Dazu sind wir auf die weitere Kooperation mit unseren Partnern in der Praxis angewiesen. Aufschlussreich und hilfreich dafür werden die Auswertungen für die einzelnen KOSS-Organisationen sein. Sie erlauben massgeschneiderte Massnahmen für weitere Implementierungsschritte. Wir hoffen auf spannende und lehrreiche Diskussionen für alle.

Das für diese Studie entwickelte Evaluationsverfahren kann in nächster Zeit bei neuen KOSS-Organisationen zur Anwendung gelangen und so die Datenbasis für die Weiterentwicklung der Methodik vergrössern. Zudem sollen die Befragungen der Leitungspersonen, der Teamleitenden und der Mitarbeitenden periodisch wiederholt werden. Dabei macht es Sinn, neben einer Auswahl von Themen aus der Evaluationsstudie 2012, jeweils eine spezielle Fragestellung zu fokussieren (z.B. Umsetzung der Lernebenen, Sanktionen u.a.m.). So kann die regelmäßige Evaluation – ein zentraler Baustein der KOSS-Methodik – praxisnah umgesetzt und für die Weiterentwicklung guter Praxis genutzt werden.

Literaturhinweise

- Cassée, K. (2010). *Kompetenzorientierung. Eine Methodik für die Kinder- und Jugendhilfe*. (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Cassée, K. & Spanjaard, H. (2009). *KOSS-Manual. Handbuch für die kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings*. Bern: Haupt.
- Cassée, K. & Spanjaard, H. (2011). *KOSS-Manual. Handbuch für die kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings*. (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Finis Siegler, B. (1997). *Ökonomik Sozialer Arbeit*. Freiburg: Lambertus.
- Hess, D. (2013). *Evaluationsbericht. Kompetenzorientierte Arbeit in stationären Settings der Kinder- und Jugendhilfe (KOSS)*. ZHAW: Masterthesis.
[On-line]. <http://www.kompetenzhoch3.ch>