

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	79 (2008)
<b>Heft:</b>	9
<b>Artikel:</b>	Die Kompetenzorientierung fasst Fuss in der Kinder- und Jugendhilfe der Deutschschweiz : Ordnung und Praxisnähe im Dschungel der Theorien
<b>Autor:</b>	Steiner, Barbara / Cassée, Kitty
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-803673">https://doi.org/10.5169/seals-803673</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Die Kompetenzorientierung fasst Fuss in der Kinder- und Jugendhilfe der Deutschschweiz

# Ordnung und Praxisnähe im Dschungel der Theorien

■ Barbara Steiner

**Die Zürcher Sozialwissenschaftlerin und Dozentin Kitty Cassée hat in Holland die Methodik der Kompetenzorientierung kennen gelernt und sie für die Kinder- und Jugendhilfe im deutschsprachigen Raum weiterentwickelt. Das Interesse daran ist gross.**

■ *Frau Cassée, wie würden Sie jemandem, der noch nie etwas davon gehört hat, die Kompetenzorientierung in zwei Sätzen näher bringen?*

Kitty Cassée: Die Kompetenzorientierung ist ein Modell, um Diagnostik, Intervention und Evaluation in ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit ausgestalten zu können. Sie ist darauf ausgerichtet, die Möglichkeiten einer Person zu verbessern, den Alltag aus eigener Kraft zu bewältigen.

■ *Was bedeutet das konkreter?*

Cassée: Mit den Grundlagen und Instrumenten der Kompetenzorientierung lässt sich ermitteln und darstellen, über welche Fähigkeiten eine Person verfügt, wie sie diese nutzt, die Aufgaben des Alltags zu bewältigen, und welche Risiko- und Schutzfaktoren vorhanden sind (Diagnostik). Weiter kann abgeleitet werden, was getan werden soll, um Entwicklungs- und Lernprozesse einer Person zu unterstützen respektive Entwicklungschancen im Umfeld zu verbessern (Intervention). Schliesslich wird überprüft, was der Interventionsprozess bewirkt hat und was allenfalls anders gemacht werden könnte. Dieser Kreislauf von

Diagnostik, Intervention und Evaluation ist zentral in der Kompetenzorientierung.

■ *Was bringt der Einsatz der Kompetenzorientierung einer Institution?*

Cassée: Das Handeln der Fachkräfte wird unterlegt mit Instrumenten und Verfahrensschritten, die nicht nur in einer Einrichtung, sondern in mehreren Institutionen eingesetzt werden. Dies ermöglicht es, gemeinsam Verbesserungen zu erarbeiten und aus Erfahrungen der anderen zu lernen. Die Kompetenzorientierung verhilft den Fachleuten aus verschiedenen Bereichen und Einrichtungen zu einer gemeinsamen Sprache und erleichtert die Teamarbeit. Sie vereinfacht Prozesse und verringert den Aufwand. Das ist sicher im Sinne aller Involvierten, also auch der Institutionen. Hinzu kommt, dass neu eintretende Mitarbeitende nach einer entsprechenden Ausbildung gleich einsteigen und mitziehen können, weil sie mit den Instrumenten vertraut sind. Die Kompetenzorientierung macht eine Institution attraktiv: Das Zentrum Inselhof in Zürich mit verschiedenen Angeboten für Mütter, Väter und Kleinkinder beispielsweise erhält stapelweise Blindbewerbungen von Leuten, die mit der Methodik arbeiten wollen.

■ *Haben die Fachleute denn bisher aneinander vorbeigeredet?*

Cassée: Ich war lange in der Diplomausbildung tätig. Die Studierenden lernen jeweils ganz viele Theorien und Methoden kennen. Die Schwierigkeit



Kitty Cassée: «Die Kompetenzorientierung verhilft den Fachleuten zu einer gemeinsamen Sprache.»

besteht darin, das komplexe Wissen auf die Praxis übertragen zu können. Deshalb machte ich mich vor einigen Jahren auf die Suche nach einem Modell, das sich konkret in die Praxis integrieren und in verschiedenen Arbeitsfeldern anwenden lässt, beispielsweise in der aufsuchenden Familienarbeit, in der Schulsozialarbeit und in der stationären Arbeit mit Jugendlichen. Die Kompetenzorientierung erfüllt diese Voraussetzungen. Ich illustriere die Situation gern mit dem Bild einer Küche. Es nützt mir nichts, wenn ich 25 Sorten Teigwaren, Reis und Gewürze habe, wenn ich nicht weiß, was und wie ich damit kochen soll. In der Kinder- und Jugendhilfe existieren sehr viele Theorien und Methoden, die keinen Eingang in den konkreten Arbeitsalltag finden. In der Küche Kompetenzorientierung sind nicht alle Theorien zu finden, aber jene,

die drin sind, sind aufeinander bezogen und erprobt, und es hat sich gezeigt, dass sich damit sehr gut kochen lässt. Und um im Bild zu bleiben: Wenn neue, bessere Produkte auf den Markt kommen, ist es möglich, die Küche zu vergrössern oder dafür in einer Schublade Platz zu machen. Dies tut aber nicht jeder für sich allein, sondern Fachpersonen zusammen in einem geordneten Vorgehen. Sonst haben wir bald wieder eine beliebige Vielfalt.

■ *Das schränkt den Handlungsspielraum der einzelnen Institution ein.*

Cassée: Ja, man kann nicht mehr einfach alles machen, wie man will. Gewisse Schranken sind vorhanden, und es sind gewisse Spielregeln zu beachten. Das entlastet aber auch. In Holland, wo seit über 30 Jahren mit der Kompetenzorientierung gearbeitet wird, wird diese von niemandem als Korsett empfunden. Es ist ganz selbstverständlich, strukturiert und modular zu arbeiten, zu dokumentieren und zu evaluieren. Die Kompetenzorientierung wird dort zum Beispiel auch in der Behindertenarbeit und in der Erwachsenenpsychiatrie angewendet. Es kommen dann neue Theoriebausteine hinzu, die integriert werden müssen. Ich hoffe, es gelingt uns, weite Kreise zu überzeugen, dass die Kompetenzorientierung keine Modeerscheinung ist, sondern viel weiter geht als das, was wir bisher in der Schweiz gekannt haben. Es ist auch nicht mit einem Entweder-Oder verbunden, wie irrtümlicherweise oft angenommen wird. Lösungs- und Ressourcenorientierung beispielsweise lassen sich problemlos in die Methodik einbauen. Wichtig ist, Ordnung zu behalten und zu wissen, was wir tun.

■ *Verstehen auch Kinder, Jugendliche und Eltern die neue Sprache?*

Cassée: Sie schätzen die Transparenz der Kompetenzorientierung. Darin ist vieles sehr konkret und wird visualisiert. Jugendliche und Eltern werden direkt angesprochen. Sie sind Akteure

und werden darin unterstützt, das, was im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt, selber zu tun. Bisher haben die Fachleute zu viel einfach geredet. Jugendliche und Eltern haben genickt, obschon sie allenfalls gar nicht viel verstanden haben. Die Kompetenzorientierung ist alltagsnah und aktivierend: da machen Jugendliche und Eltern selbstverständlicher mit.

■ *Ein weiterer Hinweis auf den Graben zwischen Theorie und Praxis?*

Cassée: Ja, auf den Alltag mit Elterngesprächen, das Verfassen von Berichten und das Erarbeiten von Zielen sind viele Fachleute nach dem Studium wenig vorbereitet. Die Kompetenzorientierung liefert ihnen nun die Werkzeuge dafür. Nicht jede Fachperson und jede Institution muss das Rad neu erfinden, genauso wenig, wie ein Arzt selber herausfinden muss, wie man einen Blinddarm operiert. Es gibt in medizinischen Fragen einen «State of the Art» und Standards. Im Sozialbereich war dies lange nicht so. Jede und jeder konnte mehr oder weniger machen, was sie oder er wollte. Es war lange auch nicht nötig, einen faktenbasierten Nachweis für die Qualität der Arbeit zu erbringen.

■ *Woran liegt das?*

Cassée: Es spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Im Sozialbereich wirken viele private Organisationen und Ausbildungsinstitutionen, wir haben eine föderalistische Struktur mit kantonalen Kontrollen, Vorgaben und Finanzierungsmodellen. Es wirken andere Mechanismen als beispielsweise in der Medizin. Wir haben alle Angst, einmal krank zu werden, und sind deshalb interessiert an einer hochstehenden Versorgung und lassen uns diese auch etwas kosten. Wir werden aber kaum je alle Sozialfälle oder verhaltensauffällig. Hier dominiert die Haltung «Aus den Augen, aus dem Sinn». Man war lange froh, wenn schwierige Kinder und Jugendliche irgendwo versorgt waren. Im Zusammenhang mit den knapper

werdenden Finanzmitteln wird nun genauer hingeschaut. Die Fremdplatzierung eines Kindes ist teuer. Die einweisenden Stellen wollen genauer wissen, was ein Angebot beinhaltet, und Alternativen prüfen, die günstiger sind. Parallel dazu hat sich das Selbstverständnis der Fachpersonen gewandelt. Heute sind in der Sozialen Arbeit nicht mehr Leute in Heilandssandalen tätig, die Gutes tun wollen, sondern Fachleute mit einem eigenen Profil und professionellem Stolz. Sie wollen gute Werkzeuge zur Verfügung haben und zeigen, dass sie damit umgehen können. Wir sehen das im Masterstudium Kinder- und Jugendhilfe an der Zürcher Hochschule, wo wir unter anderem die Kompetenzorientierung vermitteln. Der Zulauf ist enorm. Wir haben die Kursgrösse fast verdoppelt und müssen immer noch eine Warteliste führen.

■ *Die Erwartungen an die Kompetenzorientierung sind offenbar hoch. Kann sie diese erfüllen?*

Cassée: Die Methodik löst sicher nicht alle Probleme, und sie ist nur so gut wie die Leute, die damit arbeiten. Ich sehe sie als Ordnungsmodell, das nichts neu erfindet, sondern theoretisches Wissen integriert und auf den praktischen Alltag anwendet. Das Modell ist offen für neue Elemente, und wir sind froh um alle, die mitdenken. Aber das Modell darf nicht wieder eine Komplexität erhalten, mit welcher der Praktiker nichts anfangen kann. Wir haben jetzt konkrete Instrumente, die hilfreich und praktisch sind. Das ist es, was zählt.

■ *Wie reagieren die einweisenden Stellen auf das Modell?*

Cassée: Sehr positiv, wie aus einer ersten Zwischenauswertung unserer Evaluationsstudie für die Arbeit mit Familien hervorgeht. Die Stellen schätzen es, dass sie klar definierte Leistungspakete zu einem festen Preis kaufen können. Sie wissen, was sie wann erhalten und was die Leistung kostet. Diese Klarheit wird geschätzt.

Aber natürlich gibt es auch skeptische Stimmen.

■ *Laut Untersuchungen senkt die Kompetenzorientierung die Dauer von Heimaufenthalten von Kindern- und Jugendlichen. Gibt es überhaupt genug alternative Angebote?*

Cassée: In der Schweiz ist die interventionsorientierte Diagnostik wenig entwickelt und Interventionen erfolgen in

eine Person während eines Vierteljahrs sehr intensiv im angestammten Umfeld. Deutschland hat das Modell nun übernommen. Gearbeitet wird mit den Instrumenten der Kompetenzorientierung wie in anderen Settings auch. Es wäre zu wünschen, dass Heimverantwortliche in der Kompetenzorientierung nicht eine Bedrohung für ihr Angebot sähen, sondern sich offen zeigten für neue Möglichkeiten

untereinander und mit dem Entwicklungsteam.

■ *Zentrale Anlaufstelle sind und bleiben Sie?*

Cassée: Ich habe nach meinen Recherchen und Weiterentwicklungen allein mit dem Aufbau der Kompetenzorientierung in der Schweiz begonnen. Ich will aber nicht, dass das Modell mit meiner Person verbunden wird – es geht mir um den Inhalt. Ich will Verantwortung abgeben und die Kompetenzorientierung nachhaltig machen. Wir sind jetzt bereits ein Viererteam in der Entwicklungsstelle Kompetenzorientierung, und mein letztes Buch, ein Manual für die kompetenzorientierte Familienarbeit, habe ich zusammen mit meiner Kollegin Barbara Los-Schneider geschrieben. Es ist noch offen, wie es nach Beendigung der laufenden Studie an der Zürcher Hochschule weitergehen wird. Arbeit hätten wir mit Beratungen, Begleitungen und Schulungen genug. Es kommen mittlerweile auch Anfragen aus Deutschland. Schön ist, dass sich auch Kantone und Städte am Modell interessiert zeigen. Das ist ein Hinweis darauf, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen.

■ *Wird in der Schweiz dereinst flächendeckend mit der Kompetenzorientierung gearbeitet?*

Cassée: Das ist gar nicht mein Anspruch. In fünf Jahren wird sich zeigen, ob die Zeit in der Schweiz reif ist, um die Chance einer Methodik zu erkennen und sich zugunsten eines professionellen Miteinanders vom Einzelkämpfertum zu verabschieden.

**Zur Person**

Kitty Cassée ist gebürtige Holländerin und hat in Holland und in der Schweiz Studien absolviert (Medizin, Soziologie, Sozialpsychologie und Sozialpädagogik). Sie lehrte und forschte an der Universität Zürich und leitete verschiedene Forschungsprojekte im Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Seit 1981 ist sie als Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit, tätig und leitet unter anderem den Masterstudiengang Kinder- und Jugendhilfe.

Theorien und Modelle gebe es genug, meint Kitty Cassée. Wichtig sei es, praxistaugliche Instrumente zur Verfügung zu stellen.

Fotos: bas



der Regel zu spät. Schwierigkeiten zeichnen sich ja nicht erst mit 12 oder 13 Jahren ab, sondern schon viel früher. Es wäre deshalb sinnvoll, sich Gedanken zu machen über Eltern-Kind-Trainings, aufsuchende Familienarbeit und ambulante intensive Begleitformen, die früher einsetzen. Wenn man erst im Jugendalter reagiert, sind viele Chancen schon verpasst. Das Beispiel «ikj» (siehe Artikel Seite 33) zeigt zwar, dass man auch im Jugendalter noch in kurzer Zeit mit intensiver Arbeit viel erreichen kann. Aber: Späte Interventionen sind häufig bedeutend kostenintensiver. Und wir verlängern das Leiden der Kinder und deren Eltern. Für Kinder, die über längere Zeit auf Fremdbetreuung angewiesen sind, sind Gruppenlösungen nicht immer optimal. In einer Gruppe lernen Kinder nicht nur Gutes. Holland macht gute Erfahrungen mit ambulanter intensiver Einzelarbeit. Eine Fachkraft betreut

und diese proaktiv mitgestalten würden.

■ *Wenn die Kompetenzorientierung von den Beteiligten gemeinsam weiterentwickelt werden soll, sind sie auf einen intensiven Austausch angewiesen.* Cassée: Das ist so. Eine Möglichkeit bietet die Internetplattform [www.kompetenzorientierung.ch](http://www.kompetenzorientierung.ch), die wir am Aufbauen sind. Weiter läuft derzeit eine Studie mit fünf Praxisorganisationen der Kompetenzorientierten Familienarbeit (KOFA); mit dabei ist auch «ikj». Etliche Organisationen äusserten den Wunsch, ebenfalls ins Projekt Kompetenzorientierung mit einzbezogen zu werden. Wichtig ist, dass jene, die neu hinzukommen, das Programm fundiert kennen lernen und es programmgetreu anwenden. In der Weiterentwicklung ist es zentral, dass niemand ein Sonderzülein fährt. Es braucht den Austausch