

Bern, 9. Dezember 2013

Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug

Schlussbericht Prozessevaluation

Dr. Regula Ruffin

Charlotte Miani, lic.phil.I

Andreas Dvorak, MBA

Reto Jörg, lic.rer.soc.

Katja Schnyder-Walser, lic.phil.I

Inhaltsverzeichnis

ROS-Abkürzungsverzeichnis	4
ROS-Glossar	5
Management Summary	7
Danksagung	10
1 Der Modellversuch	11
1.1 Risikoorientierter Sanktionenvollzug	11
1.2 Der Begriff Risiko.....	11
1.3 Rahmenbedingungen	11
1.4 Ziele des Modellversuchs	12
1.5 Betriebsphasen des Modellversuchs.....	13
1.6 Prozesse und Arbeitsmittel.....	13
1.6.1 Der ROS-Prozess	13
1.6.2 Die ROS-Arbeitsmittel: Instrumente und Hilfsmittel	15
2 Die Prozessevaluation	16
2.1 Evaluationsauftrag.....	16
2.2 Evaluationskonzeption.....	16
2.3 Evaluationsfragen.....	18
2.4 Erhebungszeitpunkte.....	18
2.5 Sampling.....	19
2.6 Datenerhebung.....	20
2.6.1 Interviews	20
2.6.2 Dokumentenanalyse	21
2.6.3 Teilnehmende Beobachtung	21
2.6.4 Kostenanalyse.....	21
2.7 Datenauswertung	21
2.8 Aufbau des Berichts	22
3 Ergebnisse über den gesamten Modellversuch	23
3.1 Umsetzung des Modellversuchs ROS.....	23
3.1.1 Verlauf des Modellversuchs mit Herausforderungen und Erfolgen	23
3.1.2 Permanente Weiterentwicklung Instrumente und Hilfsmittel	23
3.1.3 Kommunikation als Herausforderung.....	25
3.1.4 Umsetzbarkeit von ROS in verschiedenen Kantonen.....	25
3.1.5 Fazit zur Umsetzung des Modellversuchs	26
3.2 Auswirkungen von ROS im Sanktionenvollzug	27
3.2.1 Zielführende Anwendung der Instrumente und Hilfsmittel	27
3.2.2 Veränderungen in der Fallarbeit.....	28
3.2.3 Von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung im Sanktionenvollzug	29
3.2.4 Verstärkte Zusammenarbeit an den Schnittstellen	30
3.2.5 Übersetzung von ROS in den Vollzugsalltag mit Unklarheiten.....	32
3.2.6 Fazit zu den Auswirkungen von ROS im Sanktionenvollzug	33
3.3 Auswirkungen von ROS auf die Organisation	35
3.3.1 Organisationale Anpassungen wahrscheinlich	35
3.3.2 Veränderte Anforderungen an die Fallverantwortlichen bei der einweisenden Behörde/der Bewährungshilfe.....	36
3.3.3 ROS bedingt Schulung und Begleitmassnahmen.....	36
3.3.4 Fazit zur Auswirkung auf die Organisation	37
3.4 Kostenanalyse von ROS	38
3.4.1 Kosten-Nutzen-Verhältnis ROS	38
3.4.2 Implementationskosten	39
3.4.3 Mehrkosten im Regelbetrieb	39

3.4.4	Approximative Kostenextrapolation für die ROS-Abklärungen im Regelbetrieb	41
3.4.5	Fazit zur Kostenanalyse	43
4	Beantwortung der Evaluationsfragen	44
4.1	Ist der ROS-Prozess umsetzbar?	44
4.2	Welches sind begünstigende und behindernde Faktoren für die Anwendbarkeit der Arbeitsmittel?	44
4.3	In welchem Verhältnis steht der Aufwand für die Implementierung der Arbeitsprozesse zum Nutzen der Prozesse und Arbeitsmittel?	45
4.4	Welche Voraussetzungen gelten für die Übertragbarkeit von ROS und seiner Arbeitsmittel auf andere Kantone?	46
4.4.1	Grundlegende Faktoren für die Übertragbarkeit von ROS auf andere Kantone	46
4.4.2	Wichtige Faktoren für die Einführung von ROS in nicht am Modellversuch beteiligten Kantonen	49
5	Literatur- und Materialienverzeichnis	51
5.1	Literaturliste	51
5.2	Materialien	54
6	Anhang	57
6.1	Untersuchte Institutionen	58
6.2	Tabelle Evaluationsfragen mit Verweisen zu Antworten	59
6.3	Codesystem Schlussbericht	60
6.3.1	Codebaum Zwischenbericht I	60
6.3.2	Codebaum Zwischenbericht II	61
6.3.3	Codebaum Zwischenbericht III	62
6.3.4	Codebaum Schlussbericht	63
6.4	Berechnung approximative Kosten ROS-Abklärungen	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die drei Strafvollzugskonkordate der Schweiz	12
Abbildung 2:	Ursprüngliche Konzeption ROS-Prozess	13
Abbildung 3:	ROS-Prozess Neukonzeption 2. Etappe	14
Abbildung 4:	ROS-Instrumente und –Hilfsmittel im Prozess des Sanktionenvollzugs	14
Abbildung 5:	Verlauf Prozessevaluation Modellversuch ROS	17
Abbildung 6:	Die Gefühlskurve in Change-Projekten	26
Abbildung 7:	90°-Shift von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung	29
Abbildung 8:	PCDA-Kreis	34
Abbildung 9:	Übersetzung zwischen verschiedenen Rationalitäten	35
Abbildung 10:	Jährliche Kosten ROS-Abklärungen nach Anzahl StGB-Verurteilungen (Hochrechnung)	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Veränderungen in der ROS-Konzeption der 2.Etappe der Versuchsphase	15
Tabelle 2:	Übersicht Erhebungszeitpunkte	19
Tabelle 3:	Projektbudget nach Kanton über 4 Jahre in CHF	38
Tabelle 4:	Kostenpositionen und Einflussfaktoren für die Implementation von ROS	39
Tabelle 5:	Kostenpositionen und Einflussfaktoren im regulären Betrieb mit ROS	40
Tabelle 6:	Tarife für die Dienstleistungen der BVD gemäss Vollkostenrechnung	40
Tabelle 7:	Fazit zur Kostenanalyse nach Phasen und bzgl. Übertragbarkeit	43
Tabelle 8:	Wichtige Faktoren für die Einführung von ROS	50

ROS-Abkürzungsverzeichnis

AFA	Abteilung für Forensisch-Psychologische Abklärungen Zürich
AP	Arbeitspartner
BA	Bedarfs-Assessment
BVD	Bewährungs- und Vollzugsdienste Zürich
CRIMS	Computergestütztes Risiko-Management-System
FAR	Fall-Resümee
FaST	Fall-Screening-Tool
FOTRES	Forensisches Operationalisiertes Therapie-Risiko-Evaluations-System
FÜ	Fallübersicht (im CRIMS)
FV	Fallverantwortliche (Diese Funktion hat in den Kantonen unterschiedliche Bezeichnungen: LU: Fallverantwortliche und Vollzugsverantwortliche, SG: Sachbearbeitende, TG Sachbearbeitende und Bewährungshelfer, ZH: Fallverantwortliche)
IÜ	Interventionsübersicht
JUV	Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich
MV	Modellversuch
MV-Kantone	Modellversuchskantone: Luzern, St. Gallen, Thurgau, Zürich
MV-Partner	Modellversuchs-Partner: Therapeut/innen und Institutionen aus dem Straf- und Massnahmenvollzug
R-A	ROS-Abklärung
RiMo	Risiko-Monitoring
RISK	Risikoorientiertes Interventionsprogramm für Straffällige Klienten
ROS	Risikoorientierter Sanktionenvollzug
VL	Verlaufslisten

ROS-Glossar¹

Abkürzung	ROS-Arbeitsmittel	Funktion
FaST	Fall-Screening-Tool	FaST wird für alle neu eingehenden strafrechtlichen Urteile und Verfügungen bei den Strafvollzugs-Behörden eingesetzt, zwecks Identifizierung der Fälle, die genügend Hinweise für eine vertiefte Abklärung aufweisen. Es erfüllt eine Triage-Funktion in eine von drei Fall-Typen: A = keine oder wenig Hinweise auf ein erhöhtes Delinquenzrisiko B = Hinweise auf ein erhöhtes Risiko für allgemeine Delinquenz C = Hinweise auf ein erhöhtes Risiko für Sexual- und/oder Gewalt-Delikte
FaR	Fall-Resümee	FaR ist eine strukturierte, aktengestützte Übersicht über die wesentlichen Informationen zu einem Fall.
R-A	ROS-Abklärung	Standardmässig wird für die mit dem FaST identifizierten Fälle innerhalb von zwei Monaten eine ROS-Abklärung durchgeführt. Die R-A ist eine forensisch-prognostischen Einschätzung mit Interventions-Empfehlungen zur gezielten Risikominderung. Neben einer quantitativen Risikoeinschätzung und der Definition deliktrelevanter Problembereiche werden auch weitere Faktoren berücksichtigt. Auf diesen Grundlagen werden ein individuelles Fallkonzept entwickelt und Interventionsempfehlungen sowie Hinweise für die Kontrolle definiert.
Erfassung U	Erfassungsbogen Umwelt	Der Erfassungsbogen Umwelt hat die Funktion, die fallspezifische Planung des Unterstützungsbedarfs zu ermöglichen. Zu Beginn einer Sanktion werden systematisch destabilisierende umweltbezogene Problembereiche erfasst und Interventionen zugeordnet. Diese orientieren sich am gesetzlichen Auftrag soziales Verhalten zu fördern.
Erfassung K	Erfassungsbogen Kontrolle	Der Erfassungsbogen Kontrolle hat die Funktion, die fallspezifische Planung des Kontrollbedarfs zu ermöglichen (Planung des Risiko-Monitorings). Ziel ist die Überprüfung von risikohaften oder destabilisierenden Entwicklungen und die Definition eines Reaktionsplans, um weitere Eskalationen zu vermeiden.
FÜ	Fall-Übersicht	In der Fallübersicht werden alle zentralen Informationen aus R-A, Erfassung U und Erfassung K zusammen geführt. Die FÜ ist das ROS-Arbeitsmittel für die Fallführung. Sie dient der Planung und Steuerung des Interventions- und Kontrollbedarfs. Sie wird bei

¹ Glossar vom 30.9.2013, erstellt durch die Projektleitung des Modellversuchs ROS.

Abkürzung	ROS-Arbeitsmittel	Funktion
		Bedarf aktualisiert und dient als transparente Vollzugsplanungsgrundlage im direkten Austausch mit den Arbeitspartnern im Sanktionenvollzug.
RS	Risiko-Sprechstunde	Die Risikosprechstunde ist ein niederschwelliges Angebot der AFA (Abteilung für Forensisch-Psychologische Abklärungen). Sie wird von fallführenden Personen genutzt, wenn Hinweise für einen kritischen Verlauf vorliegen oder neue oder zusätzliche Informationen verfügbar sind, die eine vertiefte Abklärung notwendig machen.
VL	Verlaufs-Listen	Die Verlaufslisten werden eingesetzt um Berichte (Therapie- oder Vollzugsberichterstattung) strukturiert und kriteriengestützt auszuwerten. Mit den Verlaufslisten wird einerseits geprüft, ob die Informationsgrundlage als Entscheidungsgrundlage klar und ausreichend ist und andererseits, ob aus forensischer Sicht Hinweise auf einen kritischen Verlauf vorliegen.
CR!MS	Computergestütztes Risiko-Management-System	CR!MS ist ein excelbasiertes IT-Tool, das der elektronischen Erfassung der ROS-Arbeitsmittel dient. Alle zentralen Informationen aus den einzelnen Arbeitsmitteln werden in der FÜ zusammengefasst und dienen der Fallsteuerung und Kontrolle. Pro Fall wird ein CR!MS-File geführt. Die FÜ kann ausgedruckt werden und dient als Informationsmittel zwischen den Arbeitspartnern.

Management Summary

Ausgangslage

Der Modellversuch ROS (Risikoorientierter Sanktionenvollzug) verfolgte das Ziel, einen flächen-deckenden, funktions- und organisationsübergreifenden evidenzbasierten Sanktionenvollzug aufzubauen, um die Rückfallgefahr straffälliger Personen systematisch zu verringern. Dafür wurde das ROS-Konzept und die darin vorgesehenen Arbeitsmittel und Prozessabläufe vom 1. Mai 2010 bis zum 30. April 2013 in den Kantonen Zürich, St. Gallen, Thurgau und Luzern getestet. Der Modellversuch wurde vom Bundesamt für Justiz unterstützt.

Eine der Vorgaben bestand darin, dass der Modellversuch ROS mittels einer Prozess- sowie einer Ergebnisevaluation evaluiert wird. Die Prozessevaluation des Modellversuchs ROS erfolgte zu drei Erhebungszeitpunkten: zu Beginn, während und gegen Schluss des Modellversuchs. Der vorliegende Schlussbericht wiedergibt die verdichteten Ergebnisse der Prozessevaluation über den gesamten Verlauf des Modellversuchs. Dies ermöglicht, den Verlauf des Modellversuchs einerseits sowie die zentralen Entwicklungen und Auswirkungen durch ROS andererseits nachzuvollziehen.

Methodik

Eine Prozessevaluation richtet den Fokus auf die Prozesse der Leistungserbringung resp. der Projektdurchführung sowie auf deren Gestaltung. Dabei konzentriert sie sich auf die aktuelle Umsetzung eines Prozesses und analysieren seine Stärken und Schwächen. Zur Umsetzung der Prozessevaluation wurde eine formative Fremdevaluation durchgeführt. Formative Evaluationen erfolgen prozessbegleitend und bezwecken die Optimierung eines Projekts, indem erste Ergebnisse bereits im Verlauf des Projekts in Form von Anpassungen einfließen können.

Das Sample für die Erhebung bildet eine systematische Auswahl an einweisenden Behörden und Vollzugseinrichtungen sowie weiteren Akteursgruppen des Modellversuchs. Die Daten, die dem vorliegenden Bericht zugrunde liegen, wurden durch Einzel- und Gruppeninterviews vor Ort, sowie mittels telefonischer Interviews erhoben. Ergänzend wurde in den untersuchten Einrichtungen eine Zufallsauswahl an Akten von ROS-Klient/innen analysiert und die Materialien zum Modellversuch ROS beigezogen. Die Daten wurden unter Anwendung der MAXQDA-Software inhaltsanalytisch ausgewertet und trianguliert interpretiert.

Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung erfolgte ausserdem eine Kosten-Nutzen-Analyse. Diese basiert auf der Kostendokumentation seitens Projektleitung des Modellversuchs ROS. Zusätzlich wurden die kostenbezogenen Einschätzungen der Interviewpartner/innen der befragten Modellversuchspartner berücksichtigt und die Preisberechnungen für die Dienstleistungen der AFA anhand eines Kostenprognosemodells von socialdesign plausibilisiert.

Ergebnisse

Die zentralen, nachfolgend zusammengefassten Ergebnisse der Prozessevaluation zum ROS-Modellversuch sind:

- Umsetzung des Modellversuchs trotz Herausforderungen erfolgreich
- ROS generiert erwünschte Auswirkungen im Sanktionenvollzug
- ROS wirkt sich auf Aufbau- und Ablauforganisation aus
- Verhältnis von Kosten und bisher identifiziertem Nutzen angemessen
- ROS unter Berücksichtigung zentraler Faktoren auf verschiedene Kantone übertragbar.

Umsetzung des Modellversuchs trotz Herausforderungen erfolgreich

Der Modellversuch ROS konnte nach dreijähriger Laufzeit per April 2013 mit allen involvierten Kantonen und Organisationen erfolgreich abgeschlossen werden. Der Modellversuch hat gezeigt, dass die Implementation von ROS in unterschiedlichen Kantonen möglich ist. Eine besondere Herausforderung stellten dabei die Kommunikation über die vier Kantone sowie die wiederholten Anpassungen der Arbeitsmittel und die einmalige grosse Überarbeitung des ROS-Prozesses dar. Beide Elemente führten bei vielen Mitarbeitenden zu Überforderung und teilweise Frustration, welche jedoch im Verlauf des Modellversuchs stetig weniger wurden. Inse-

samt lässt sich ein typischer Projektverlauf feststellen, welcher geprägt ist von einer anfänglichen Begeisterung, die abgelöst wird von Ernüchterung und letztendlich in eine realisierbare Umsetzung führt².

ROS generiert erwünschte Auswirkungen im Sanktionenvollzug

Der ROS-Prozess und seine Arbeitsmittel, so wie sie zum Ende des Modellversuchs vorlagen, werden von Seiten der zuständigen Fallverantwortlichen der einweisenden Behörden als praxistauglich und zielführend anwendbar beschrieben. Positiv wird insbesondere die daraus resultierende Klarheit in Bezug auf den Prozessablauf und die Zuständigkeiten in der Fallarbeit beurteilt. Der Modellversuch ROS bewirkte im Sanktionenvollzug denn auch Veränderungen in die aufgrund des Konzepts erwartete Richtung. Folgende zentrale Auswirkungen des ROS-Prozesses und seiner Arbeitsmittel auf den Sanktionenvollzug konnten identifiziert werden:

- Erhöhte Sensibilisierung für Rückfallrisiken
- Etablierung einer einheitlichen Terminologie unter den am Sanktionenvollzug beteiligten Akteuren
- Roter Faden in der Fallführung durch die identifizierten Risikofaktoren
- Erhöhte Nachvollziehbarkeit des Fallverlaufs durch standardisierte Dokumentation aufgrund der ROS-Instrumente
- Engere Beobachtung des Fallverlaufs durch die Fallverantwortlichen der einweisenden Behörde
- Verstärkte Aufforderung an die Klienten, sich mit ihrer Tat auseinander zu setzen
- Verstärkung und Klärung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Akteuren im Sanktionenvollzug
- Stärkung der Rolle der Fallverantwortlichen als Case Manager für den gesamten Fallverlauf.

Neben den erwünschten Auswirkungen zeigte die Prozessevaluation auch folgende Themen auf, die noch nicht abschliessend geklärt sind:

- Fehlende Standardisierung bezüglich des Übergangs der identifizierten Risikofaktoren in die Vollzugsplanung
- Herausforderung für Vollzugseinrichtungen hinsichtlich der konkreten Bearbeitung der identifizierten Risikofaktoren
- Zurückhaltung betreffend Vollzugslockerungen und vermehrtes Bedürfnis nach Absicherung auf Seiten der einweisenden Behörde.

ROS wirkt sich auf Aufbau- und Ablauforganisation aus

Das Konzept-ROS sieht den Einsatz spezifischer Arbeitsmittel vor, welche entlang definierter Prozessschritte (Triage, Assessment, Planung, Vollzug) umzusetzen sind. Damit bedingte ROS verschiedentlich eine Überprüfung der bisherigen Prozesse, was zu Anpassungen oder im Kanton Zürich gar zu einem umfassenderen Organisationsentwicklungsprozess führte. Auch hinsichtlich der Prozesse in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen beteiligten Organisationen führt ROS zu Change-Prozessen. Die im Rahmen des Modellversuchs zur Klärung der Kompetenzen und Verantwortungen angebotenen Schulungen und Coachings wurden sehr positiv beurteilt.

Auf Ebene der Mitarbeitenden zeigte sich im Verlauf des Modellversuchs, dass durch ROS zusätzliche Anforderungen, wie beispielsweise Kenntnisse der forensisch-psychologischen Terminologie, gestellt werden. Durch ihre neue Rolle als Case Manager des Fallverlaufs im Sanktionenvollzug bedarf es zudem eines neuen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden. Der Modellversuch ROS hat ergeben, dass nicht alle Mitarbeitenden diesen zusätzlichen Anforderungen entsprechen können oder wollen.

Verhältnis von Kosten und bisher identifiziertem Nutzen angemessen

Der finanzielle Aufwand für die Implementierung von ROS wurde durch die folgenden Kostenpositionen beeinflusst:

- Aufbau einer Abteilung zur forensisch-prognostischen Abklärung
- Projektleitung und -administration

² Vgl. Setzwein, 2011.

- Schulung und Coaching
- IT/Software.

Auch nach der Einführung von ROS und den damit verbundenen Initialkosten, bleiben im Regelbetrieb ständige Kosten bestehen, nämlich:

- Einkauf ROS-Abklärungen oder Betrieb einer spezialisierten Einheit
- Schulung neuer Mitarbeitenden und Coaching bereits geschulter Mitarbeitenden.

In Anbetracht des durch ROS hervorgebrachten Nutzens schätzen die Befragten das Verhältnis von Kosten und Nutzen durchwegs als gut ein. Wie sich dieses Verhältnis in der längerfristigen Entwicklung der einzelnen Fälle verhalten wird, bleibt abzuwarten und zu gegebener Zeit auszuwerten.

ROS unter Berücksichtigung zentraler Faktoren auf verschiedene Kantone übertragbar

Eine wichtige Fragestellung, welche im Rahmen des Modellversuchs geklärt werden sollte, betraf die Übertragbarkeit von ROS in verschiedene Kantone. Die Prozessevaluation hat gezeigt, dass eine solche grundsätzlich möglich ist. Folgende Faktoren sind dabei für ein Gelingen grundlegend:

- Klares Commitment der Führung
- Einbezug aller am Sanktionenvollzug beteiligten Organisationen
- 90°-Shift von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung
- Klare Zuteilung der Verantwortung für die Einführung und sorgfältige Projektplanung
- Angemessene Budgetierung finanzieller und personeller Ressourcen
- Planung der internen sowie externen Kommunikation
- Planung des Umgang mit veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden
- Klärung des Bedarfs nach Schulung und Coaching und Gewährleistung entsprechender Angebote
- Einführung funktionierender Software
- Definition und Erfassung einheitlicher Kennzahlen
- Konsequente und lernorientierte Umsetzung von ROS
- Geduld mit Change-Prozessen.

Fazit zum Modellversuch ROS

Der über drei Jahre verlaufende Modellversuch ROS konnte wie geplant, unter Einbezug von vier Modellversuchskantonen, umgesetzt werden. Alle beteiligten Kantone haben sich entschieden, ROS in seiner finalen Version nach Abschluss des Modellversuchs weiterzuführen.

Die Prozessevaluation zeigte auf, dass der ROS-Prozess umsetzbar und, unter Berücksichtigung gewisser Kriterien, auch auf weitere Kantone übertragbar ist. Die Anwendung der überarbeiteten Arbeitsmittel von ROS führte zu verschiedenen erwünschten Entwicklungen in der Fallführung. Dazu gehörten insbesondere der rote Faden über den gesamten Fallverlauf durch die identifizierten Risiken sowie der intensivierete Austausch über die Schnittstellen hinweg (zwischen einweisender Behörde, Vollzugseinrichtungen, Bewährungshilfe und Therapeut/innen). Auch das Verhältnis von Kosten und Nutzen von ROS wurde im Rahmen der Prozessevaluation als angemessen beurteilt.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen an der Prozessevaluation beteiligten Personen bedanken. Dieser Dank geht insbesondere an alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die bereit waren, sehr offen über ihre Erfahrungen mit ROS zu berichten und dadurch zu einer stetigen Optimierung beizutragen. Ein spezieller Dank geht an Hans-Jürg Patzen, Alex Schilling, Daniel Treuthardt und Klaus Mayer für die konstruktiven Diskussionen und die wertschätzende Zusammenarbeit. Auch den am Modellversuch beteiligten kantonalen Verantwortlichen – Dr. Thomas Manhart (Kanton Zürich), Joe Keel (Kanton St.Gallen), Dr. Stefan Weiss (Kanton Luzern), Andreas Dolder und Ernst Scheiben (Kanton Thurgau) – gebührt ein grosses Dankeschön für die wertvollen Rückmeldungen im Rahmen der Validierung der einzelnen Berichte. Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei Damaris Reichen für ihre umsichtige koordinative und administrative Unterstützung. Ein herzlicher Dank geht abschliessend auch an das Bundesamt für Justiz, welches den Modellversuch und dessen Evaluation fachlich begleitet und finanziell unterstützt hat.

1 Der Modellversuch

1.1 Risikoorientierter Sanktionenvollzug

Das Konzept des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs (ROS) basiert auf dem Fachkonzept der Risikoorientierten Bewährungshilfe³ und formuliert fachliche Grundlagen und Leitlinien für die systematische Anwendung wissenschaftlich fundierter Wirksamkeitsprinzipien für die tägliche Praxis der Arbeit mit straffälligen Menschen⁴.

Das Modell des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs basiert auf folgender *Kernhypothese*:

Wenn der Interventionsbedarf adäquat mit den vorgesehenen Instrumenten erhoben wird und er dann in der Vollzugsplanung berücksichtigt wird, und die Intervention entsprechend der Planung erfolgt,
dann führt dies zu risikomindernden Effekten des Sanktionenvollzugs und einer signifikant ausgeprägteren rückfallpräventiven Wirkung als wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind.

Im Rahmen eines Modellversuchs „Risikoorientierter Sanktionenvollzug“ von Mai 2010 bis April 2013 wurde das Konzept ROS in den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Luzern und Zürich umgesetzt. Die Konzeption und Leitung des Modellversuchs war beim Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich angesiedelt. Die Finanzierung wurde durch das Bundesamt für Justiz und die teilnehmenden Kantone sichergestellt.

1.2 Der Begriff Risiko

Der Begriff Risiko wird im Zusammenhang mit dem Risikoorientierten Sanktionenvollzug im Sinne von Rückfallrisiko, d. h. Wahrscheinlichkeit wieder straffällig zu werden, verwendet. Der Begriff „Risikoorientiert“ wiedergibt dabei den Inhalt des Konzepts nur verkürzt und kann dadurch zu Missverständnissen führen. Denn eigentlich stehen nicht das Risiko, sondern vielmehr die risikorelevanten Problembereiche im Fokus. Dies weil im Risikomanagement⁵, davon ausgegangen wird, dass das Risiko als solches nicht direkt beeinflusst werden kann, sondern dass die Beeinflussung des Risikos über die Arbeit an den risikorelevanten Problembereichen erfolgen muss.

1.3 Rahmenbedingungen

Im Folgenden sollen die Rahmenbedingungen des Modellversuchs kurz umschrieben werden, um nachvollziehbar zu machen, wie sich die Ausgangslage gestaltete.

Eine zentrale Rahmenbedingung bildet die Revision des Strafgesetzbuches⁶, welche per 1.1.2007 in Kraft trat. Diese schreibt neu die Erstellung eines Vollzugsplans vor. Der Vollzugsplan wird in den vollziehenden Einrichtungen erstellt, muss jedoch mit der Vollzugsbehörde abgesprochen werden. Die Behörde entscheidet ausserdem über Vollzugsentscheide. Die konkrete Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit zwischen einweisender Behörde und vollziehender Einrichtung ist im Gesetz nicht bestimmt. ROS bietet eine mögliche Form dafür, indem die Verantwortung für den gesamten Verlauf des Vollzugs der fallverantwortlichen Person bei der einweisenden Behörde zugewiesen wird.

Für die Durchführung des Modellversuchs waren viele verschiedene Ebenen involviert. Auftraggeberschaft war die Amtsleitung des Amtes für Justizvollzug des Kantons Zürich. Das Bundesamt für Justiz beteiligte sich aufgrund der nationalen Bedeutung der Resultate an den Kosten des Modellversuchs. Gleichzeitig stellte es jedoch auch die Bedingung, dass der Modellversuch

³ Vgl. Mayer/Schlatter/Zobrist, 2007.

⁴ Vgl. Mayer, 2010.

⁵ Vgl. Schneck, 2010; Schmitz/Wehrheim, 2006.

⁶ StGB SR 311.0.

sich nicht auf den Kanton Zürich beschränken darf, sondern dass verschiedene Kantone involviert werden müssen, um auch die Übertragbarkeit des Konzepts prüfen zu können. Durch die Ausweitung des Modellversuchs erhöhte sich folglich auch dessen Komplexität. Durch den Einbezug der Kantone Luzern, St. Gallen, Thurgau und Zürich erhielt der Modellversuch eine grössere Dimension. Zusätzlich waren dadurch zwei Konkordate involviert. Die Kantone der Schweiz sind in drei Strafvollzugskonkordate zusammengefasst:



Abbildung 1: Die drei Strafvollzugskonkordate der Schweiz⁷

Strafvollzugskonkordat der Nordwest- und Innerschweiz

Strafvollzugskonkordat der Ostschweiz

Concordat sur l'exécution des peines et mesures dans les cantons romands et du Tessin

Die am Modellversuch teilnehmenden Kantone Zürich, St. Gallen und Thurgau stammen aus demselben Ostschweizer Konkordat. Luzern ist hingegen Bestandteil des Strafvollzugskonkordats der Nordwest- und Innerschweiz.

1.4 Ziele des Modellversuchs

Der Modellversuch ROS hatte zum Ziel, erstmals in der Schweiz einen flächendeckenden, funktions- und organisationsübergreifenden evidenzbasierten Sanktionenvollzug aufzubauen. Grundlage dazu bildet die gesetzlich verankerte Vollzugsplanung (Art. 75 Abs. 3 und Art. 90. Abs. 2 StGB), welche das Ziel der straf- respektive deliktfreien Lebensgestaltung verfolgt (Art. 75 Abs.1).

Mit der modularen Struktur des Modellversuchs ROS wurden die folgenden Ziele angestrebt:

- Es sind einheitliche, durchgehende Arbeitsprozesse etabliert, welche die Tätigkeiten der am Sanktionenvollzug beteiligten beruflichen Disziplinen über die verschiedenen Phasen und Einrichtungen hinweg auf die folgenden Wirksamkeitsprinzipien⁸ eines Risikoorientierten Sanktionenvollzugs ROS orientieren:
 1. *Risiko-Prinzip* (Risk): Die Intensität der Betreuung Straffälliger orientiert sich an der Höhe ihres Rückfallrisikos.
 2. *Bedarfs-Prinzip* (Need): Die Arbeit mit Straffälligen soll inhaltlich auf die individuellen kriminogenen Risikofaktoren fokussieren.
 3. *Beeinflussbarkeits-Prinzip* (Responsivity): In der Arbeit mit Straffälligen sind Interventionsformen zu verwenden, deren Wirksamkeit belegt ist und die sich gleichzeitig an den persönlichen Eigenarten der Straffälligen (wie bspw. Lernstil) orientieren.

⁷ Vgl. Panzeri, 2007, S.1.

⁸ Vgl. Bonta/Andrews, 2007.

- Die Institution, welche den Vollzug von Strafen und Massnahmen organisiert und koordiniert, ist in der Lage, einen fachlich fundierten Standpunkt zu Fragen der Betreuungsintensität und zu den Inhalten der Intervention/en einzunehmen.
- Fachliche Gespräche zwischen dem Einweiser und sämtlichen Arbeitspartnern (Institutionen, Therapeut/innen, etc.) sind gefördert.

Auf Prozessebene sollen durch ROS Aufgaben, Rollen und Abläufe der bestehenden Hauptprozesse im Sanktionenvollzug durchgehend auf die Prävention von Rückfällen ausgerichtet werden⁹. Der Hauptfokus liegt auf der Klärung der Schnittstellen zwischen den am Sanktionenvollzug beteiligten Akteuren. Die Gesamtverantwortung für die Vollzugsplanung hat die einweisende Behörde inne. Diese trifft systematische und standardisierte Abklärungen, bestimmt die individuelle Behandlungsstrategie, überwacht die Entwicklung der straffällig gewordenen Person, veranlasst notwendig Anpassungen und entscheidet über Vollzugslockerungen und frühzeitige Entlassungen etc. Dafür bedarf es einer engen Kooperation mit den Arbeitspartnern und Arbeitspartnerinnen aus dem Vollzug, namentlich den Vollzugsanstalten, der Bewährungshilfe und der forensischen Therapie. Diese Fachleute sind verantwortlich für die Umsetzung der Vollzugs-, Massnahme- und Therapiepläne und tragen durch ihre Einschätzung zum Entwicklungsverlauf der Klienten zum Prozess bei.

1.5 Betriebsphasen des Modellversuchs

Der Modellversuch ROS erfuhr im Umsetzungsverlauf Veränderungen, welche zur Einteilung in drei verschiedene ROS Zeitabschnitte führte. Die Etappen umfassten folgende Zeiträume:

- ROS Entwicklungsphase (1.5.2010 bis 30.4.2011, 12 Monate)
- ROS Versuchsphase 1. Etappe (1.5.2011 bis 30.6.2012, 14 Monate)
- ROS Versuchsphase 2. Etappe (1.7.2012 bis 30.4.2013).

1.6 Prozesse und Arbeitsmittel

1.6.1 Der ROS-Prozess

Der ROS-Prozess in seiner ursprünglichen Konzeption war folgendermassen vorgesehen:

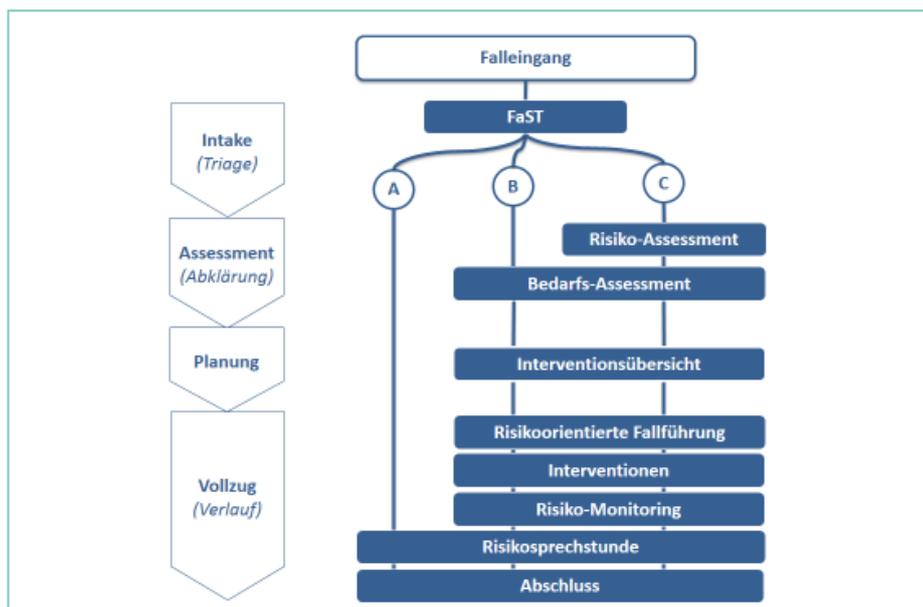


Abbildung 2: Ursprüngliche Konzeption ROS-Prozess¹⁰

⁹ Vgl. Mayer, 2010.

¹⁰ Vgl. Mayer, 2014.

Der Ablaufprozess der verschiedenen Arbeitsmittel¹¹ von ROS wurde beim Übergang zwischen der Versuchsphase 1. Etappe und der Versuchsphase 2. Etappe neu gestaltet. Die Instrumente und Hilfsmittel hingegen erfuhren auch während des Verlaufs der beiden Betriebsetappen mehrfache Anpassungen. Zum Schluss des Modellversuchs bestand folgender Prozess mit den entsprechenden Arbeitsmitteln:

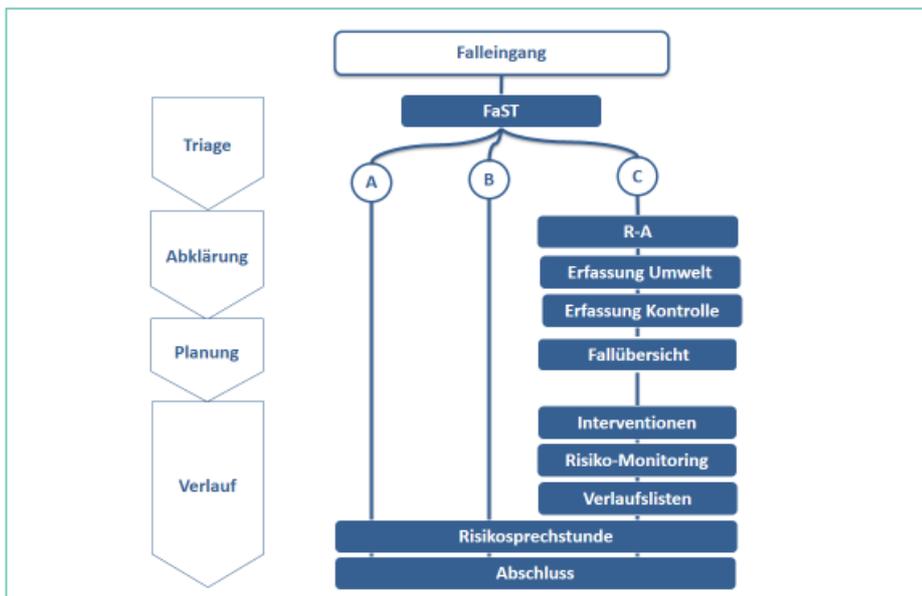


Abbildung 3: ROS-Prozess Neukonzeption 2. Etappe¹²

Die Arbeitsmittel im Verlauf des ROS-Prozesses werden durch verschiedene Beteiligte angewendet. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, welche Funktion zu welchem Zeitpunkt mit welchem ROS-Instrument (pink) oder ROS-Hilfsmittel (grün) arbeitet. Diese Darstellung soll eine Übersicht über das gesamte Konstrukt bieten, so dass die im nachfolgenden Bericht dargestellten Ergebnisse besser nachvollziehbar werden.

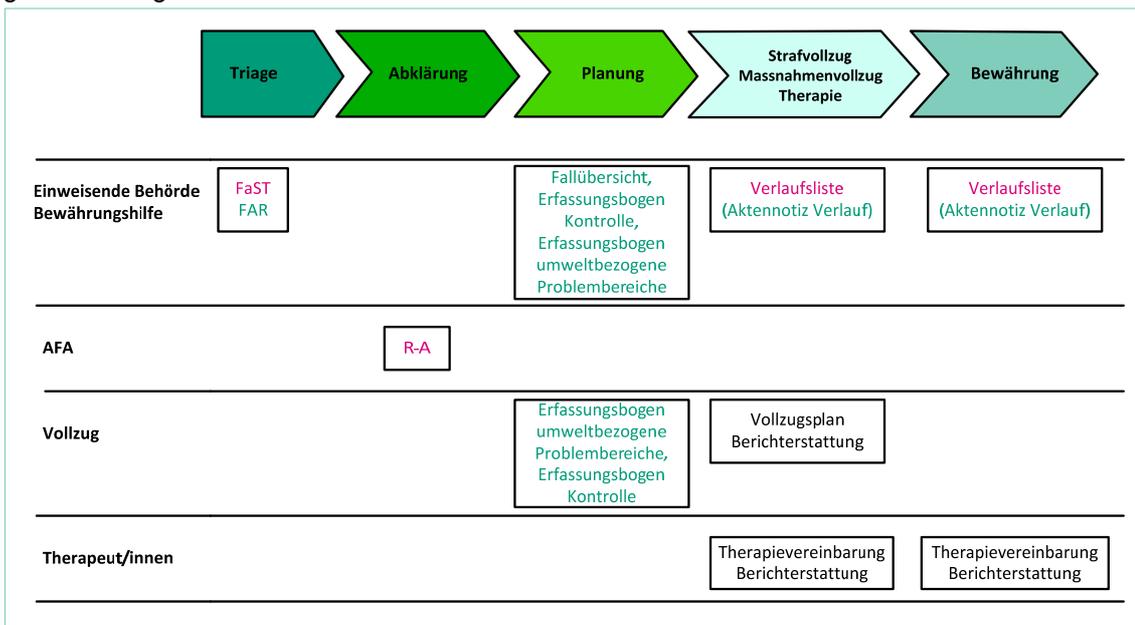


Abbildung 4: ROS-Instrumente und –Hilfsmittel im Prozess des Sanktionenvollzugs¹³

¹¹ Unter dem Begriff „Arbeitsmittel“ werden ROS-Instrumente und ROS-Hilfsmittel zusammengefasst.

¹² Vgl. Mayer, 2014.

¹³ Eigene Darstellung socialdesign; für Begriffsdefinitionen siehe Glossar.

Schnittstellen zwischen den am ROS-Prozess beteiligten Akteuren entstehen immer dort, wo pro Phase mehr als ein Akteur ein Arbeitsmittel anwendet oder dort, wo beim Übergang in die nächste Phase einer oder mehrere weitere Akteure zu den bisherigen dazu kommt, dies sind insbesondere:

- Zwischen einweisender Behörde und AFA
- Zwischen der einweisenden Behörde und dem Vollzug
- Zwischen der einweisenden Behörde und den Therapeut/innen
- Zwischen dem Vollzug und der Bewährungshilfe
- Zwischen dem Vollzug und den Therapeut/innen
- Zwischen der einweisenden Behörde und der Bewährungshilfe
- Zwischen der Bewährungshilfe und den Therapeut/innen.

1.6.2 Die ROS-Arbeitsmittel: Instrumente und Hilfsmittel

Die meisten Veränderungen betrafen die Arbeitsmittel, welche im ROS-Prozess zur Anwendung kommen. Im Zuge der Konzeptanpassung von ROS während des Modellversuchs wurden verschiedene Arbeitsmittel überarbeitet, ersetzt oder ersatzlos eingestellt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Arbeitsmittel¹⁴ und deren Entwicklung beim Übergang von der Versuchsphase 1. Etappe in die Versuchsphase 2. Etappe.

ROS-Element 1.Etappe	Anpassungen für 2.Etappe
Fall-Screening	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Veränderungen in der zweiten Etappe ▪ Weiterhin verwendetes Instrument: Fall-Screening-Tool (FaST)
Fall-Resümee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Veränderungen in der zweiten Etappe
Risiko-Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenzug mit dem Bedarfs-Assessment ▪ Durchführung durch die Abteilung für Forensisch-Psychologische Abklärungen (AFA) unter Einbezug der Fallverantwortlichen ▪ Neues Instrument ROS-Abklärung (R-A)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung Erfassungsbogen Umwelt zum Einbezug von aktuellen Informationen in die Planung
Bedarfs-Assessment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein eigenständiger Arbeitsschritt und kein eigenständiges Arbeitsinstrument mehr ▪ Aufhebung der Differenzierung in Risiko- und Bedarfsabklärung zugunsten eines integrierten Abklärungsprozesses, welcher in der R-A strukturiert erarbeitet und dargestellt wird.
Interventionsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht mehr als Modul des Bedarfs-Assessments, sondern als eigenständiges Hilfsmittel konzipiert ▪ neues Hilfsmittel: Fallübersicht
Risikoorientierte Fallführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumente dieses Arbeitsschrittes werden ersetzt durch Verlaufslisten (VL) ▪ Entwicklung Erfassungsbogen Kontrolle als Weiterführung des bisherigen Risiko-Monitorings
Strukturierte Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Veränderungen in der zweiten Etappe ▪ Weiterhin Durchführung des RISK im Einzelsetting
Computergestütztes Integriertes Arbeitsinstrument (CRIMS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassungen aufgrund der Neukonzeptionen ▪ Das CRIMS enthält das FaST, die neu konzipierten Instrumente und die ROS-Hilfsmittel

Tabelle 1: Veränderungen in der ROS-Konzeption der 2.Etappe der Versuchsphase

¹⁴ Im Glossar auf S.5 des vorliegenden Berichts werden die einzelnen Arbeitsmittel kurz beschrieben.

2 Die Prozessevaluation

2.1 Evaluationsauftrag

Eine Auflage des Bundesamts für Justiz bestand darin, dass der Modellversuch neben regelmässigen internen Evaluationen und Standortbestimmungen auch extern evaluiert wird. Dazu wurde einerseits eine Ergebnisevaluation beim Kriminologischen Institut der Universität Zürich in Auftrag gegeben, welche die erzielte Wirkung untersuchen soll. Andererseits wurde die Firma socialdesign damit betraut, eine Prozessevaluation durchzuführen, welche das Augenmerk darauf legt, wie ROS implementiert wird. Eine Prozessevaluation richtet den Fokus auf die Prozesse der Leistungserbringung resp. der Projektdurchführung sowie auf deren Gestaltung. Dabei konzentriert sie sich auf die aktuelle Umsetzung eines Prozesses und analysiert seine Stärken und Schwächen¹⁵. Fokus der Prozessevaluation des Modellversuchs ROS bildeten sowohl der ROS-Prozess mit seinen Arbeitsmitteln, wie auch der Prozess des Modellversuchs an sich.

2.2 Evaluationskonzeption

Der Auftrag der Prozessevaluation des Modellversuchs ROS war es, zu klären, inwiefern es gelingt, ROS wie geplant umzusetzen, in welcher Qualität dies gelingt und welche Faktoren die beabsichtigte Umsetzung begünstigen resp. behindern.

Für die Prozessevaluation des Modellversuchs ROS wurde eine formative Fremdevaluation durchgeführt. Eine formative Evaluation¹⁶ erfolgt prozessbegleitend und bezweckt die Optimierung eines Angebotes/ Projektes. Die abschliessende Bewertung steht nicht im Vordergrund. Ziel der formativen Evaluation ist es, Lernprozesse auszulösen, was Rückkoppelungen¹⁷ mit der Projektumsetzung voraussetzt. Die Zwischenberichte zu den drei Erhebungszeitpunkten wurden deshalb jeweils mit den Projektleitenden des Modellversuchs sowie mit den Kantonsverantwortlichen aus den beteiligten Kantonen diskutiert. Die Besprechungen dienten einerseits der Validierung der Ergebnisse, indem diese auf ihre Stringenz, Stimmigkeit und Nachvollziehbarkeit überprüft wurden. Zusätzlich erfolgte eine Valorisierung der Ergebnisse, was bedeutet, dass diese im Hinblick auf deren zukünftige Nutzung (Transfer, Nachhaltigkeit) bewertet werden. Dies ermöglichte die Rückkopplung der Ergebnisse in den Modellversuch, indem aufgrund der Resultate Massnahmen zur Optimierung ergriffen werden konnten.

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse von ROS, die zum Zeitpunkt der dritten Erhebung vorgenommen wurde, handelt es sich um eine Form ökonomischer Evaluationen. Diese setzen den Nutzen resp. die erzielten Wirkungen eines Angebotes in Zusammenhang mit den dafür aufgewendeten Ressourcen. Die grosse Herausforderung besteht in der Vergleichbarkeit des Nutzens verschiedener Angebote sowie in der Monetarisierung dieses Nutzens.

Aufgrund beschränkter Ressourcen war es nicht möglich, sämtliche am Modellversuch beteiligten Organisationen in die Erhebung einzubeziehen. Aus diesem Grund wurde nach definierten Kriterien ein Sampling (siehe Kap. 2.5.) der Organisationen vorgenommen. Weitere Stakeholder, wie beispielsweise Gerichte, Verurteilte Personen, etc., konnten aus Ressourcengründen für die Prozessevaluation ebenfalls nicht berücksichtigt werden. Auch bezüglich der Erhebungszeitpunkte mussten Einschränkungen vorgenommen werden, da eine dauernde Erhebung nicht realisierbar war. Um die Entwicklung über den gesamten Modellversuch mitverfolgen zu können, entschied man sich deshalb, zu Beginn in der Mitte und gegen Ende des Modellversuchs je eine Erhebungsphase durchzuführen. Der Verlauf der Prozessevaluation wurde folgendermassen festgelegt:

¹⁵ Vgl. Rossi/Lipsey/Freeman, 2004, S. 171ff..

¹⁶ Vgl. Flick, 2006, S. 14.

¹⁷ Vgl. Rossi/Lipsey/ Freeman, 2004, S. 169-201.

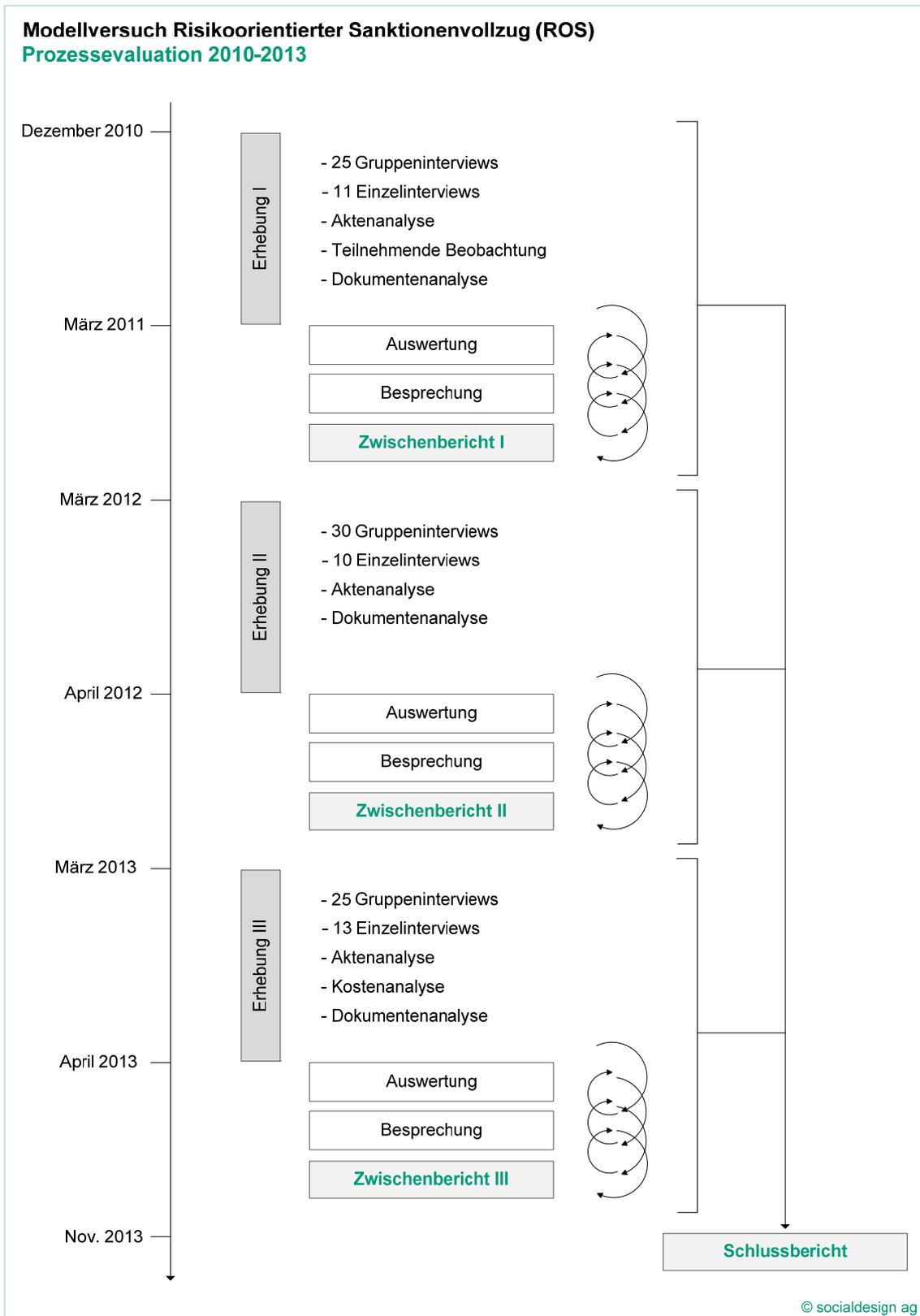


Abbildung 5: Verlauf Prozessevaluation Modellversuch ROS

Die Evaluationsfragen, die Evaluationszeitpunkte sowie das Sampling der Organisationen werden in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben.

2.3 Evaluationsfragen

Die Prozessevaluation war auf drei zentrale Themenbereiche ausgerichtet. In der Detailkonzeption¹⁸ wurden für jeden der drei Bereiche jeweils evaluationsleitende Fragestellungen definiert. Folgende Übersicht zeigt die Themenbereiche mit den entsprechenden Fragestellungen:

1. Umsetzung des ROS-Prozesses und Anwendbarkeit der Arbeitsmittel

- Inwiefern gelingt es, den Modellversuch wie geplant umzusetzen?
- Inwiefern kann der ROS-Prozess wie geplant umgesetzt werden?
- Wie gut gelingt die Anwendung der Arbeitsmittel?
- Inwiefern fühlen sich die Mitarbeitenden durch die Schulungen in die Lage versetzt, nach ROS-Richtlinien zu arbeiten?
- Wie werden die mit ROS einhergehenden Veränderungen von den Mitarbeitenden aufgenommen?
- Wie gehen Mitarbeitende und Projektleitung mit allfälligen Problemen um?
- Welche Bedingungen begünstigen oder behindern die Umsetzung des ROS-Prozesses?

2. Aufwand für die Implementierung der Arbeitsprozesse, Nutzen der Prozesse und Arbeitsmittel

- Mit welchem Arbeitsaufwand ist die Umsetzung von ROS verbunden?
- Mit welchem finanziellen Aufwand ist die Umsetzung von ROS verbunden?
- Wie wird der Nutzen von ROS während des Umsetzungsprozesses beurteilt?

3. Übertragbarkeit des Modells und seiner Arbeitsmittel auf andere Kantone, Voraussetzungen für die Übertragbarkeit.

- Inwiefern ist der ROS-Prozess (inkl. Arbeitsmittel) auf andere Kantone übertragbar?
- Gibt es Unterschiede in der Umsetzung zwischen den Kantonen?
- Gibt es spezifische Schwierigkeiten bei der Umsetzung in anderen Kantonen?
- Welche Bedingungen in den Kantonen resp. im Prozess beeinflussen die Übertragbarkeit?
- Inwiefern beeinflussen die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Modellversuchskantonen die Umsetzung von ROS?

Diese Evaluationsfragen dienen als Grundlage zur Planung des Erhebungsvorgehens und zur Erstellung der Erhebungsinstrumente. Der vorliegende Schlussbericht beantwortet diese Evaluationsfragen in verdichteter Form. Leser und Leserinnen, welche sich für die detaillierte Beantwortung der einzelnen Fragestellungen interessieren, finden im Anhang 6.2 eine Tabelle, die angibt, in welchen Kapiteln die Antworten zu den jeweiligen Fragestellungen zu finden sind.

2.4 Erhebungszeitpunkte

Um die Entwicklungen in der Umsetzung von ROS nachvollziehen zu können, wurden die folgenden drei Erhebungszeitpunkte festgelegt:

¹⁸ Vgl. Konzeption Prozessevaluation vom 10.10.2009.

Erhebungszeitpunkt	Zeitraum	Modellversuchsphase
1	Kanton Zürich: Dezember 2010 – Januar 2011 Kantone Thurgau, St.Gallen, Luzern: März 2011 ¹⁹	ROS Entwicklungsphase
2	März – April 2012	1.Etappe
3	März – April 2013	2.Etappe

Tabelle 2: Übersicht Erhebungszeitpunkte

Die dritte Erhebung²⁰ im Rahmen der Prozessevaluation fand zum Schluss der zweiten Betriebsetappe statt, wohingegen sich die erste Erhebung²¹ auf die ROS Startversion und zweite Erhebung²² der Prozessevaluation auf die erste Betriebsetappe bezogen.

Der hier vorliegende Bericht stellt den Schlussbericht dar, welcher die Ergebnisse über den gesamten Modellversuch umfasst. Dies ermöglicht es, einerseits den Verlauf des Modellversuchs nachzuvollziehen und andererseits übergreifende Themen zu erkennen. Der Auftrag der Prozessevaluation beinhaltete keine Nullmessung. Dadurch können Entwicklungen im Rahmen des Modellversuchs nicht in Bezug zu Gegebenheiten vor dem Start des Modellversuchs gesetzt werden.

2.5 Sampling

Eine Vollerhebung aller einweisenden und vollziehenden Institutionen im Straf- und Massnahmenvollzug, die am ROS-Modellversuch teilnahmen, war aus Ressourcengründen nicht möglich. Daher wurde ein *qualitatives Sampling* vorgenommen, um die Repräsentativität der Ergebnisse bestmöglich zu gewährleisten. Dabei wird einerseits mit grösster Variabilität (Fallkontrastierung) gearbeitet: Die Gültigkeit und Verallgemeinerbarkeit qualitativer Aussagen erhöht sich, wenn aus unterschiedlichsten Fällen ähnliche Ergebnisse erzielt werden.²³ Andererseits verfügen die Untersuchungsfälle über minimale Gemeinsamkeiten, um Überlegungen über die Spezifität der Ergebnisse und allfällige übergreifende Bedeutungen anstellen zu können.²⁴

Das Konzept der Prozessevaluation sah ein Sampling entlang folgender Merkmale vor:

- **Gemeinsamkeiten:**
 - Vollzugsorganisation des Straf- und Massnahmenvollzugs
 - ROS kommt in der Vollzugsorganisation zur Anwendung
 - Zwei Vollzugssettings über alle Kantone gleich (z. B. 1x Einrichtung des stationären Strafvollzugs und 1x Einrichtung des offenen Massnahmenvollzugs).
- **Unterschiede:**
 - Strukturmerkmale Vollzugsorganisation (Grösse, Klient/innen, Organisation, Abläufe, Angebote, Qualifikation Mitarbeitende, u. ä.)
 - Kantonales Umfeld / Verfahren.

¹⁹ Die ursprüngliche Planung sah vor, dass auch die 1. Erhebung in allen Modellversuchskantonen gleichzeitig stattfinden soll. Der Kanton Zürich startete jedoch wesentlich früher mit der Umsetzung des Modellversuchs als die Kantone Thurgau, St.Gallen und Luzern. Deshalb wurde entschieden, die erste Erhebung in diesen drei Kantonen etwas später vorzunehmen, um eine über alle Kantone vergleichbare Situation untersuchen zu können.

²⁰ Vgl. Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur dritten Erhebung vom 12. Juli 2013.

²¹ Vgl. Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur ersten Erhebung vom 3. Juni 2011.

²² Vgl. Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur zweiten Erhebung vom 4. Juli 2012.

²³ Vgl. Hildenbrand 2000, S.36; Kelle/Kluge, 1999, S.38-53.

²⁴ Vgl. Brodtkin, 2001, S.9.

Im Rahmen der Validierung der Sampling-Kriterien mit dem Steuerungsausschuss, der Gesamtprojektleitung sowie den Projektleitenden der Kantone wurden zusätzlich die folgenden für die Heterogenität ebenfalls relevanten Merkmale definiert:

- Stand der ROS-Umsetzungsarbeiten in den Vollzugsorganisationen
- Konkordateinrichtungen, welche nicht in einem der ROS- Modellversuchskantone liegen (resp. Einrichtungen, welche kantonsübergreifende Bedeutung besitzen, ihren Sitz jedoch in keinem der am ROS-Modellversuch beteiligten Kanton haben)
- Zugehörigkeit der Vollzugseinrichtungen zum Konkordat der ostschweizerischen Kantone über den Vollzug von Strafen und Massnahmen vom 29. Oktober 2004²⁵ resp. zum Konkordat der Kantone der Nordwest- und Innerschweiz über den Vollzug von Strafen und Massnahmen vom 5. Mai 2006²⁶.

Um die grosse Vielfalt an potentiellen Untersuchungsfällen abbilden zu können und gleichzeitig die Entwicklungen in Einrichtungen über mehrere Jahre erfassen zu können, wurde das Sampling so gestaltet, dass einige Fälle an allen drei Erhebungszeitpunkten untersucht wurden und andere nur an einem der drei Erhebungszeitpunkte. Eine tabellarische Übersicht zu den Institutionen, welche im Rahmen der Prozessevaluation untersucht werden, ist im Anhang zu finden.

2.6 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte mehrfach trianguliert, d. h. unter Anwendung verschiedener methodischer Vorgehen. Den Schwerpunkt bildeten dabei qualitative Forschungsmethoden. Es wurden Gruppeninterviews und Einzelinterviews durchgeführt, sowie eine Auswahl an Akten analysiert. (Sichtung von Akten in allen befragten Organisationseinheiten). Zusätzlich erfolgte anlässlich der Tagung vom 6. Mai 2010 eine teilnehmende Beobachtung. Ergänzend wurden diverse Unterlagen des Modellversuchs beigezogen. Die zentralen Elemente der verschiedenen Methoden werden nachfolgend ausgeführt.

2.6.1 Interviews

Interviews²⁷ dienen dazu, Einstellungen, Erwartungen und Erfahrungen zu einem bestimmten Untersuchungsgegenstand zu erheben. Zur Befragung der verschiedenen Zielgruppen im Rahmen der Prozessevaluation wurde mit Leitfäden²⁸ gearbeitet, in denen der Ablauf des Interviews und die Fragestellungen festgehalten waren. Die Befragten interessierten dabei nicht als Untersuchungsobjekt per se, sondern als Experten und Expertinnen für den Evaluationsgegenstand und als Repräsentant/in für eine bestimmte Gruppe (z. B. einweisende Behörde, Vollzugseinrichtungen, Bewährungshilfe, etc.). Expert/innen-Interviews werden stärker als andere Interviewformen in standardisierter Form durchgeführt und beinhalten nur auf das Expertenwissen bezogene Fragestellungen.

Die Interviews mit den Leitungspersonen der jeweiligen Institutionen wurden als Einzelinterviews durchgeführt. Die Interviews mit der Projektleitung, den kantonalen Verantwortlichen sowie den Mitarbeitenden wurden als Gruppeninterviews geführt. Das Ziel der Durchführung von Gruppeninterviews besteht darin, dass sich die Aussagen im Rahmen einer Gruppe gegenseitig ergänzen. Gruppenverfahren haben einerseits den Vorteil, dass sich die Beteiligten nicht als Einzelne exponieren müssen, sondern die Inhalte in der Gruppe besprechen können. Andererseits stimulieren, ergänzen und widersprechen sich die Antwortenden im Idealfall gegenseitig, sodass ein breites Bild zum Evaluationsgegenstand gewonnen werden kann.

²⁵ Mitglied des Ostschweizer Konkordats sind die Kantone: ZH, GL, AR, AI, SG, GR, TG.

²⁶ Mitglied des Konkordats Nordwest- und Innerschweiz sind die Kantone UR, SZ, OW, NW, LU, ZG, BE, SO, BS, BL, AG.

²⁷ Vgl. Honer, 1994; Maynard-Moody/Musheno, 2003, S.167-172; Weiss, 1995.

²⁸ Vgl. Flick, 2000, S.94ff..

2.6.2 Dokumentenanalyse

Neben den Interviews wurden in den Institutionen auch Akten von Klienten analysiert. Dazu wurde eine Dokumentenanalyse²⁹ vorgenommen. Dabei handelt es sich um eine Erhebungstechnik, welche Daten, die bereits als Dokumente vorliegen, untersucht und auswertet. Sie stützt sich dabei auf alle Formen von dokumentierten Informationen, die als Quelle zur Erklärung menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns dienen können³⁰. Der grosse Vorteil einer Dokumentenanalyse ist ihre Nonreaktivität: Weil die zu analysierenden Dokumente bereits bestehen, unterliegen sie weniger den Fehlerquellen der Datenerhebung.

2.6.3 Teilnehmende Beobachtung

Die Teilnehmende Beobachtung³¹ kam im Rahmen der Tagung vom 6. Mai 2010, an welcher zwei Personen von socialdesign den ganzen Tag vor Ort waren, zur Anwendung. Sie nimmt das Handeln und das Verhalten von Einzelpersonen oder Gruppen in den Blick. Das Kennzeichen dieser Erhebungsmethode ist die persönliche Teilnahme des Forschers/ der Forscherin an alltäglichen Situationen und Interaktionen zwischen Personen. Auf diese Weise erhält man relevante Informationen zum Handeln und Denken von Menschen, die in Dokumenten oder Gesprächen nicht zugänglich wären. Die teilnehmende Beobachtung orientiert sich i.d.R. an einem mehr oder weniger stark standardisierten Beobachtungsbogen³².

2.6.4 Kostenanalyse

Im Rahmen der dritten Erhebung wurde eine Kostenanalyse³³ vorgenommen. Diese basiert auf der Kostendokumentation seitens Projektleitung des Modellversuchs ROS. Zusätzlich wurden die kostenbezogenen Einschätzungen der Verantwortlichen aus den Modellversuchskantonen berücksichtigt. Schliesslich wurden die Preisberechnungen für die Dienstleistungen der AFA anhand eines Kostenprognosemodells von socialdesign plausibilisiert. Ausgehend von Personal- und Arbeitsplatzkosten prognostiziert das verwendete Modell die Dienstleistungskosten unter Berücksichtigung von fallbezogenem und organisationsbezogenem Arbeitsaufwand³⁴ der Dienstleistungsstelle. Durch den Vergleich mit der durch die Projektleitung ausgewiesenen Vollkostenrechnung der AFA kann somit die Vollkostenrechnung als Grundlage für die Tarifbestimmung plausibilisiert werden. Zusätzliche Kostenerhebungen wurden im Rahmen der Prozessevaluation keine durchgeführt.

2.7 Datenauswertung

Alle Interviews wurden in einem Audiofile festgehalten und zusammenfassend transkribiert. Die Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle und Analyseraster der Akten wurden unter Anwendung der Analyse-Software MAXQDA³⁵ mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring³⁶ analysiert. Diese Software erlaubt es, den Inhalt der Dokumente anhand eines Kategoriensystems auszuwerten. Das Kategoriensystem wurde dazu einerseits deduktiv, aufgrund der aus dem Konzept des Modellversuchs abgeleiteten Themen, wie auch induktiv, aufgrund von Themen, welche in den Interviews mehrfach genannt wurden, erstellt. Die zu den einzelnen Codes des Kategoriensystems³⁷ zugehörigen Aussagen konnten dadurch thematisch sortiert werden. Das Ziel dieser Strukturierung besteht darin, das Datenmaterial nach festgelegten Kriterien zu ordnen, um sowohl das Material als Ganzes einzuschätzen, als auch bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern. Dieses Vorgehen erlaubte es, Aussagen zu den einzelnen Themenbereichen zusammenzutragen und zu vergleichen, um systematisch und effizient die zentralen Aussagen aus dem Datenmaterial zu eruieren.

²⁹ Vgl. Mayring, 2004, S.46ff..

³⁰ Vgl. Wolff, 2000.

³¹ Vgl. Flick, 2000, S.157ff..

³² Vgl. Strati, 2000, S.137-142.

³³ Vgl. Burghardt, 2008, S. 172ff..

³⁴ Vgl. Brack, 1991.

³⁵ Vgl. <http://www.maxqda.de>.

³⁶ Vgl. Mayring, 2004.

³⁷ Die Codebäume der Auswertungen zu den drei Erhebungszeitpunkten sowie zum Schlussbericht sind im Anhang ersichtlich.

Die vorgenommenen Dateninterpretationen wurden im Rahmen der Besprechung der Berichtsentwürfe zu den jeweiligen Erhebungszeitpunkten mit der Auftraggeberschaft validiert und validiert.

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an den Resultaten der mittels Inhaltsanalyse vorgenommen Verdichtung der Inhalte. Daraus folgt, dass die aufgeführten Ergebnisse immer Themen wiedergeben, welche von mehreren Interviewpartner/innen angeführt wurden. Die Meinungen einzelner Personen finden aufgrund des hohen Verdichtungsgrads des Schlussberichts keine Berücksichtigung. Die einzelnen Ergebnisse werden nicht quantifiziert wiedergegeben, weil dies für die Resultate keinen Mehrwert ergäbe. Dies ist deshalb der Fall, weil die Anzahl Äusserungen zu einem Thema nicht in direktem Zusammenhang zu dessen Relevanz stehen. Es könnte beispielsweise vorkommen, dass eine einzige Person im gleichen Interview mehrmals dasselbe Thema aufgreift. Würde man diese Nennungen alle kumulieren, erhielte das Thema die gleiche Relevanz wie eines, welches von verschiedenen Personen in mehreren Interviews thematisiert wurde. Um die Relevanz der Ergebnisse für die Leser/innen des Berichts besser einschätzbar zu machen, wird jedoch jeweils dargestellt, ob die Einschätzung ausschliesslich von einer bestimmten Gruppe (z. B. einweisende Behörde oder Vollzugseinrichtungen) stammt oder ob das Ergebnis von allen Beteiligten geteilt wird.

2.8 Aufbau des Berichts

Nach einem *einleitenden* Überblick über den Inhalt und die Ziele des Modellversuchs beinhaltet dieses *zweite* Kapitel einige Angaben zum Auftrag der Prozessevaluation, zu der Evaluationskonzeption sowie zum methodischen Vorgehen. In *Kapitel 3* werden die Ergebnisse über den gesamten Modellversuch dargestellt. Dazu sind die zentralen Resultate in einzelnen thematischen Unterkapiteln zusammengefasst. In *Kapitel 4* werden schliesslich die Evaluationsfragen in konzentrierter Form beantwortet.

3 Ergebnisse über den gesamten Modellversuch

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse über den gesamten Modellversuch. Die zentralen Elemente konnten dabei mittels einer Verdichtung der Ergebnisse über die gesamten drei Erhebungszeitpunkte generiert werden.

Die Resultate wurden in vier thematische Bereiche gegliedert. Die Unterkapitel zu den einzelnen Themen beinhalten jeweils eine kurze Beschreibung dessen, was in der Konzeption von ROS und/oder des Modellversuchs vorgesehen war, gefolgt von den Ergebnissen des Modellversuchs. Das letzte Kapitel beinhaltet jeweils ein Fazit zum entsprechenden Bereich.

3.1 Umsetzung des Modellversuchs ROS

3.1.1 Verlauf des Modellversuchs mit Herausforderungen und Erfolgen

Konzeption

Aufgrund der Vorgaben des Bundesamts für Justiz wurde der Modellversuch ROS in vier Kantonen durchgeführt. Dabei handelte es sich um drei Kantone aus dem Ostschweizer Konkordat (St. Gallen, Thurgau, Zürich) und einen Kanton aus dem Konkordat der Nordwest- und Inner-schweiz (Luzern). Während die Ausgangslage bezüglich der Breite des Modellversuchs vor dessen Start geklärt war, bestanden hinsichtlich des zu erwartenden Verlaufs des Modellversuchs keine Annahmen.

Modellversuch

Die Beteiligung von vier Kantonen am Modellversuch stellte eine der zentralen Herausforderungen dar. Zum einen, weil es galt, vier verschiedene Systeme zu berücksichtigen und zum anderen, weil sich dadurch die Anzahl Teilnehmende stark erhöhte. Trotz oder gerade aufgrund unterschiedlicher vorbestehender Strukturen, Zusammenbaukulturen und Grössendimensionen wurde die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen jedoch durchgehend als unkompliziert, konstruktiv und bereichernd erlebt.

Die Prozessevaluation hat aufgezeigt, dass zu Beginn des Modellversuchs eine hohe Motivation der meisten Beteiligten bestand. Relativ bald folgte jedoch eine Phase der Ernüchterung. Konzeptionelle Anpassungen, wiederholte Überarbeitungen von Arbeitsmitteln und von CRIMS, sowie in Zürich die zeitgleich einsetzenden Organisationsentwicklungsprozesse führten zu Überforderung und Verwirrung vieler Involvierter. Die erhöhte Belastung resultierte vielerorts in einer sinkenden Motivation³⁸.

Aufgrund der angespannten Ressourcenlage und ersten Erkenntnissen betreffend die Fallführung nach ROS, entschied die Projektleitung, eine Fokussierung in der Bearbeitung der Fälle vorzunehmen. Die Anwendung der ROS-Arbeitsmittel wurde auf die C-Fälle reduziert und diese wurden ausserdem hinsichtlich definierter Ausschlusskriterien (z. B. Dauer Vollzug, Ausweisung nach Vollzug, etc.) vorselektioniert. Zusätzlich wurde eine mehrstufige Differenzierung in der ROS-Abklärung installiert, so dass nicht mehr alle C-Fälle zwingend eine umfassende ROS-Abklärung durchlaufen. Als Folge dieser Massnahmen stellte sich bei den Mitarbeitenden eine spürbare Entlastung ein.

Im Verlauf des Modellversuchs ergab sich schliesslich eine Aufteilung in drei Betriebsetappen (vgl. Kap. 1.3), was die Komplexität des Modellversuchs zusätzlich verstärkte.

3.1.2 Permanente Weiterentwicklung Instrumente und Hilfsmittel

ROS-Konzeption

Die Instrumente und Hilfsmittel von ROS und deren Abfolge geben die Struktur des ROS-Prozesses vor. Da es sich um einen Modellversuch handelte, war damit zu rechnen, dass kleine Anpassungen nötig werden könnten. Man ging jedoch grundsätzlich davon aus, dass die erarbeiteten Instrumente während des gesamten Modellversuchs relativ stabil bleiben würden, damit genügend Erfahrungen damit gesammelt werden können.

³⁸ Vgl. Gebel, 2012.

Modellversuch

In der Anfangsphase des Modellversuchs lag der Fokus vor allem auf der Triage und der Risiko- und Bedarfs-Abklärung, weil diese die Grundlage für den gesamten ROS-Prozess darstellen. Diese Instrumente waren in dieser Phase des Modellversuchs denn auch die zentralen, weil es in erster Linie darum ging, die Fälle in den ROS-Prozess aufzunehmen.

Die Arbeitsmittel der Risikoorientierten Fallführung wurden zum Start der zweiten Betriebsetappe (Juli 2012) definitiv eingeführt, d. h. bis dahin standen keine offiziellen Arbeitsmittel für die Phase „Verlauf“ von ROS zur Verfügung. Dies wurde von vielen Mitarbeitenden als unbefriedigend empfunden, weil aus ihrer Sicht dadurch eines der zentralen Ziele von ROS, das Monitoring des Risikoverhaltens, nicht umgesetzt werden konnte. Die Prozessevaluation hingegen konnte aufzeigen, dass hier ein Missverständnis vorlag. Von Seiten der Projektleitenden war zu keinem Zeitpunkt vorgesehen, ein Arbeitsmittel für das Risiko-Monitoring einzuführen. Als Arbeitsmittel war ausschliesslich eine Übersicht über die identifizierten Risikofaktoren geplant, auf welcher das Risiko-Monitoring basieren kann. Die Umsetzung und Dokumentierung des Risiko-Monitorings sollte jedoch weiterhin mittels bisher bestehenden Hilfsmitteln, wie bspw. der Aktennotizen vorgenommen werden.

Ebenfalls im Hinblick auf die zweite Betriebsetappe erfolgte zudem eine Schärfung der Definition, indem nur noch jene Arbeitsmittel als *Instrumente*³⁹ bezeichnet wurden, die auf Validität und Reliabilität getestet sind. *ROS-Hilfsmittel* hingegen umfassen Arbeitsmittel, die zwar systematisch erarbeitet wurden, jedoch nicht als wissenschaftliche Instrumente im engeren Sinne verstanden werden.

Die Arbeitsmittel erfuhren im gesamten Verlauf Modellversuchs mehrfache Anpassungen (vgl. 1.4.). Dies führte dazu, dass es bisher fast keine Fälle gibt, welche mit allen zu dem jeweiligen Prozess gehörenden Arbeitsmitteln aus derselben „Epoche“ bearbeitet wurden. Durch die Weiterführung von ROS nach dem Modellversuch ist davon auszugehen, dass dies im Falle gleichbleibender Arbeitsmittel vermehrt eintreten wird, so dass der intendierte ROS-Kreislauf geschlossen wird und zum Tragen kommt. Aktuell fehlen hierzu allerdings noch die definitiven Versionen der Verlaufslisten. Diese gingen nach Abschluss des Modellversuchs zur weiteren Bearbeitung an die Arbeitsgruppe Entwicklung Instrumente⁴⁰. Diese schätzt, dass es mindestens zwei weitere Jahre dauern wird, bis diese fertig ausgearbeitet sind und wissenschaftlichen Kriterien von Validität und Reliabilität standhalten. Es besteht zudem die Absicht, ein Berichtsformular (eine Vorlage zur Erstellung von Berichten) zu erarbeiten, durch welche eine Einheitlichkeit in der Berichterstattung gewährleistet werden soll. Erst eine solche Vereinheitlichung ermöglicht eine reliable Anwendung der Verlaufslisten.

Eine Herausforderung für viele Mitarbeitenden im Umgang mit den Arbeitsmitteln bestand darin, zu erkennen, dass ROS-Arbeitsmittel nur die Informationsbasis für die Bearbeitung der Fälle im Sanktionenvollzug gewährleisten können. Die Interpretation der Informationen und die darauf basierenden Entscheide müssen jedoch weiterhin durch die Fallverantwortlichen geleistet werden. Unsicherheit bestand teilweise auch hinsichtlich der Dokumentation des Fallverlaufs. Einige Fallverantwortliche hätten sich im ROS-Prozess ein zusätzliches Arbeitsmittel gewünscht, in welchem der Fallverlauf erfasst werden kann. Die Konzeption von ROS sieht jedoch vor, dass diese Dokumentation im Rahmen der regulären Aktenführung erfolgen soll und deshalb kein spezifisches Arbeitsmittel nötig ist.

Der Blick in die papiernen Akten von Straftätern hat gezeigt, dass die ROS-Arbeitsmittel dort Eingang finden. Dazu existieren zweierlei Systeme, indem die ROS-Dokumente entweder zusammen mit den übrigen Unterlagen des Klienten⁴¹ chronologisch oder in separaten Registern oder Mäppchen abgelegt werden. Bei den Vollzugseinrichtungen findet man in den Akten in der Regel vor allem die R-A, teilweise auch die Fallübersicht.

Die Arbeitsmittel von ROS waren ab dem Start des Modellversuchs Excel-basiert im CRIMS programmiert. Die Stabilität und die Benutzerfreundlichkeit des Programms konnten im Verlauf

³⁹ Vgl. Atteslander, 2010.

⁴⁰ Für Informationen zum Projektaufbau wird auf den Schlussbericht des BVD Zürich zum Modellversuch ROS verwiesen.

⁴¹ Im Hinblick auf die Lesbarkeit des Berichts und aufgrund der Tatsache, dass eine Mehrheit der verurteilten Personen männlichen Geschlechts ist, wird im vorliegenden Bericht für Straftäter und Straftäterinnen ausschliesslich die männliche Form verwendet. Darin eingeschlossen sind, wenn nicht anders vermerkt, auch Straftäterinnen.

des Modellversuchs massgeblich gesteigert werden. Trotz dieser Entwicklung wurde im Rahmen der Interviews zum dritten Erhebungszeitpunkt sowohl von Seiten der Anwender Anwender/innen, wie auch von Seiten der Projektleitung der Bedarf nach weiterer Professionalisierung geäussert. Das Ziel bestünde darin, eine Software herzustellen, die es ermöglicht, dass Akteure verschiedener Organisationen jeweils auf die von ihnen benötigten Informationen zum selben Straftäter zugreifen können. Dafür würde sich eine HTML-Applikation anbieten. Eine Herausforderung stellt dabei die Gewährleistung des Datenschutzes dar. Versuche in anderen Bereichen der Sozialen Arbeit lassen annehmen, dass eine solche realisierbar wäre.

3.1.3 Kommunikation als Herausforderung

ROS-Konzeption

Der Kommunikation wurde vor dem Start des Modellversuchs nicht spezielle Aufmerksamkeit geschenkt. Entsprechend bestand zu diesem Zeitpunkt auch kein Kommunikationskonzept.

Modellversuch

Die adäquate Kommunikation der Beteiligten stellte für die Projektleitung des Modellversuchs eine der zentralen Herausforderungen⁴² dar. Ursache dafür waren zum einen die hohe Anzahl der Teilnehmenden des Modellversuchs und zum anderen die Tatsache, dass mit vier verschiedenen Kantonen auch vier verschiedene Kommunikationssysteme beteiligt waren. Die Projektleitung konnte zwar gewährleisten, dass die Modellversuchsverantwortlichen der jeweiligen Kantone die Informationen erhielten. Ob und in welcher Form die Informationen in den einzelnen Kantonen über die Linie weiter gegeben wurde, unterlag jedoch nicht der Verantwortung der Projektleitung. Sowohl von Seiten der Mitarbeitenden an der Basis, wie auch von Seiten der Projektleitung, entstand jedoch immer wieder der Eindruck, dass Informationen unterwegs versanden und nicht bei den intendierten Empfängern ankommen.

Zu Beginn des Modellversuchs fühlten sich viele Teilnehmende durch die grosse Menge an schriftlichen Informationen, mit welchen über die zahlreichen Anpassungen informiert wurden, regelrecht überflutet. Bemängelt wurde insbesondere, dass die Informationen nicht adressatengerecht aufbereitet waren, sondern Alle mit Allem beliefert wurden⁴³. Andere wiederum, insbesondere die Vollzugsinstitutionen, erhielten hingegen aus ihrer Sicht eher zu wenige Informationen. Es kam generell immer wieder auch zu Unklarheiten, bezüglich welcher Elemente eine Bringschuld an Informationen seitens der Projektleitung bestand und wo hingegen eine Holschuld seitens der Mitarbeitenden verlangt war. Bereits kurze Zeit nach dem Start des Modellversuchs wurde deshalb ein Kommunikationskonzept erarbeitet.

Es zeigte sich im Verlauf des Modellversuchs, dass bezüglich der Kommunikation sehr unterschiedliche Bedürfnisse bestehen, so dass es nicht möglich war, alle zufrieden zu stellen. Sehr positiv ausgewirkt hat sich die Einführung einer Internetplattform im März 2011, auf der alle aktuellen Arbeitsmittel und zentralen Informationen zu finden waren. Ebenfalls geschätzt wurden das ROS-aha, eine Informationsbroschüre, in welcher mittels knapper Texte über die wichtigsten Neuerungen informiert wurde.

Im weiteren Verlauf des Modellversuchs wurde kommunikativ viel investiert und die Kritik aus vorhergehenden Standortbestimmungen und Prozessevaluationen aktiv aufgenommen und bearbeitet. So konnte die Kommunikation hinsichtlich Umfang und Frequenz mit dem Fortschreiten des Modellversuchs deutlich verbessert werden. Die Mitarbeitenden sowohl in den Vollzugsbehörden als auch in den Vollzugseinrichtungen schätzten es, dass die Informationen, die an sie gelangten, durch die Team- bzw. Abteilungsleiter/innen oder die Mitglieder der Fokusgruppen gefiltert wurden. So konnte eine adäquate und effiziente Information sichergestellt werden.

3.1.4 Umsetzbarkeit von ROS in verschiedenen Kantonen

ROS-Konzeption

Einer der Hauptgründe für die Ausweitung des Modellversuchs auf vier unterschiedliche Kantone bestand darin, dass man prüfen wollte, ob ROS sich in verschiedenen Kantonen umsetzen lässt. Die teilnehmenden Kantone unterscheiden sich bezüglich Grösse, Konkordatzugehörig-

⁴² Vgl. Freitag/Müller/Rusch/Spreitzer, 2011.

⁴³ Vgl. Freitag/Müller/Rusch/Spreitzer, 2011.

keit, Organisationsform des Sanktionenvollzugs etc. Mit dem Modellversuch wollte man feststellen, ob es gewisse Kriterien gibt, welche eine Einführung von ROS erschweren oder gar verhindern.

Modellversuch

Bereits bei der ersten Erhebung der Prozessevaluation zeigte sich, dass sich die Situation nach der Einführung von ROS in den beteiligten Kantonen nur geringfügig unterschied. Die festgestellten Unterschiede bezogen sich vor allem auf vorbestehende strukturelle Bedingungen (Ressourcensituation, parallele Projekte, etc.). Bezogen auf die Umsetzung oder Auswirkung von ROS liessen sich hingegen fast keine Unterschiede feststellen.

Der Modellversuch zeigte auch im weiteren Verlauf, dass sich ROS in verschiedenen Kantonen einführen und umsetzen lässt und dass damit auch vergleichbare Wirkungen erzielt werden können. Spezifische Eigenheiten eines Kantons bleiben für die angemessene Einführung zu berücksichtigen, stellen jedoch nicht grundsätzliche Hindernisse für eine Einführung von ROS dar. Die Prozessevaluation hat gezeigt, dass auch die Grösse keinen namhaften Einflussfaktor auf die Übertragbarkeit von ROS darstellt. Je nach Grösse des Kantons und Organisationsstruktur der Umsetzung von ROS ergeben sich bestimmte Vorteile und Herausforderungen. Wichtiger als die Grösse eines Kantons sind jedoch die in Kapitel 4.4.1 aufgeführten Faktoren für die Übertragbarkeit. Ebenfalls ist es wichtig, dass bei einer allfälligen Einführung von ROS in weiteren Kantonen die Strukturen und Prozesse von ROS an die jeweils bestehenden Bedingungen angepasst werden.

Die am Modellversuch teilnehmenden Kantone hatten sich entschieden, die ROS-Abklärung von einer zentralen Fachstelle (AFA) in Zürich vornehmen zu lassen und keine eigenen Abteilungen in jedem Kanton zu schaffen. Diese Zentralisierung der ROS-Abklärung hat sich aus Sicht der beteiligten Kantone bewährt.

3.1.5 Fazit zur Umsetzung des Modellversuchs

Verlauf des Modellversuchs

Der Verlauf des Modellversuchs ROS widerspiegelt stark den typischen Projektverlauf, welcher geprägt ist von einer anfänglichen Begeisterung, die abgelöst wird von Ernüchterung und letztendlich in eine realisierbare Umsetzung führt⁴⁴.

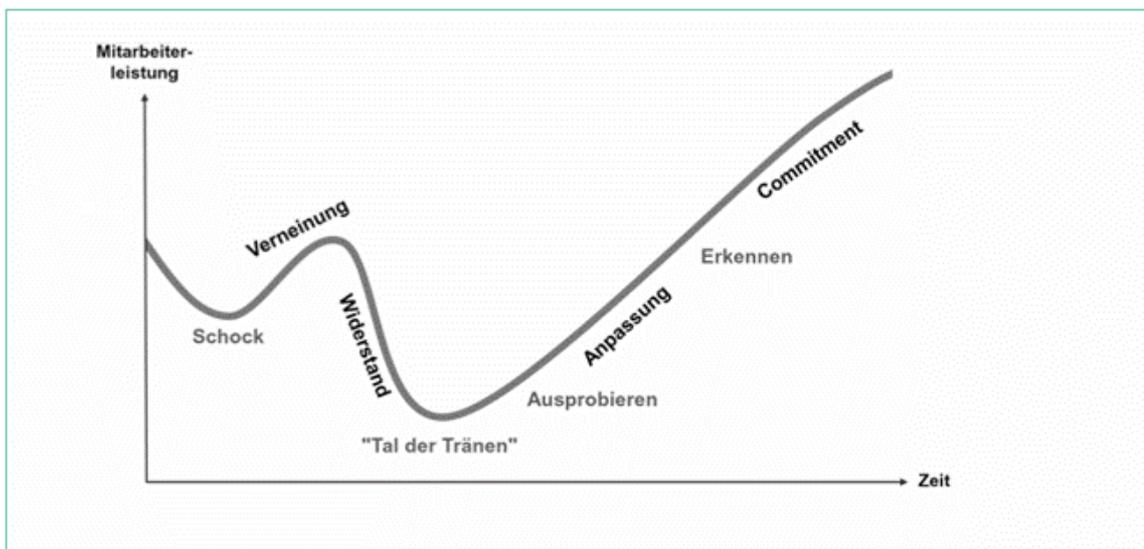


Abbildung 6: Die Gefühlskurve in Change-Projekten⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Setzwein, 2011.

⁴⁵ Vgl. Setzwein, 2011.

Es ist davon auszugehen, dass diese Phasen auch bei einer Einführung von ROS in anderen Kantonen durchlaufen würden. Die Erfahrungen aus dem Modellversuch sowie das Wissen darum, dass es diese Phasen gibt, können die jeweilige Projektleitung jedoch beim Umgang damit sicherlich unterstützen.

Weiterentwicklung Instrumente

Es war vor dem Modellversuch nicht vorgesehen, die Arbeitsmittel und Prozesse in dessen Verlauf wiederholt anzupassen. Vor dem Hintergrund, dass es sich um einen Modellversuch handelte, war jedoch damit zu rechnen. Die Tatsache, dass dies oft und teilweise in kurzen Abständen der Fall war, wirkte sich jedoch in einer Überforderung von Mitarbeitenden aus. Die Arbeitsmittel, wie sie zum Schluss des Modellversuchs vorlagen, wurden jedoch als praxistauglich beurteilt, so dass davon auszugehen ist, dass weitere Anpassungen nicht mehr nötig sein werden. Kantone, die sich für eine Übernahme von ROS entscheiden, werden demnach einen fertigen Satz an Arbeitsmitteln einkaufen können. Bei der Einführung der Arbeitsmittel empfiehlt es sich jedoch, die Mitarbeitenden sorgfältig zu informieren und schulen, so dass für diese klar ist, für welche Schritte im Prozessablauf ein ROS-Arbeitsmittel anzuwenden ist, und für welche Schritte sie eigene Arbeitsmittel anwenden sollen und dürfen.

Kommunikation

Bei der Einführung von ROS in weitere Kantone ist der Kommunikation ausreichend Beachtung zu schenken. Es muss sichergestellt werden, dass die Kommunikationswege⁴⁶ über die Linienstruktur funktionieren. Die Informationen sollen möglichst adressatengerecht gestaltet werden. Information nach dem Giesskannenprinzip, bei welcher alle Beteiligten Alles anschauen müssen, um herauszufinden, welche Teile sie betreffen, sind zu vermeiden. Ausserdem ist für alle Beteiligten klar zu definieren, bezüglich welcher Elemente eine Bringschuld der Leitung und bezüglich welcher Elemente eine Holschuld der Mitarbeitenden besteht. Es empfiehlt sich aufgrund der Erfahrungen im Modellversuch ausserdem, ein Intranet⁴⁷ als zentrale Ablage der Arbeitsmittel und Handbücher einzurichten. Damit kann man gewährleisten, dass alle Beteiligten Zugang zu den relevanten und aktuellen Dokumenten haben.

Umsetzbarkeit von ROS in verschiedenen Kantonen

Aufgrund der Ergebnisse aus dem Modellversuch ist davon auszugehen, dass ROS auch in weiteren Kantonen umsetzbar ist. Für die Einführung gilt es, verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Diese sind in Kapitel 4.4.1. im Detail dargestellt. Die Erfahrungen zeigen ausserdem, dass es sich auch für weitere Kantone empfehlen würde, die ROS-Abklärungen von einem zentralen Kompetenzzentrum vornehmen zu lassen. Ob es sich dabei ebenfalls um die AFA aus Zürich handelt, oder ob weitere Kompetenzzentren eingerichtet werden, ist dabei sekundär.

3.2 Auswirkungen von ROS im Sanktionenvollzug

3.2.1 Zielführende Anwendung der Instrumente und Hilfsmittel

ROS-Konzeption

Gemäss ROS-Konzeption⁴⁸ sind Arbeitsmittel notwendig, um die vier Phasen der Triagierung, Abklärung, Planung und des Verlaufs zu gestalten. Der Triageprozess steuert die Zuweisung von Personen zum Assessment, da ein solches nicht in jedem Fall nötig und aufgrund beschränkter Ressourcen auch nicht leistbar ist. Das ROS-Assessment bei den C-Fällen hat zum Ziel, die Rückfallrisiken zu klassifizieren und den Interventionsbedarf zu definieren, damit die Interventionsplanung an den identifizierten Risikofaktoren ausgerichtet werden kann. Die Interventionen schliesslich sind so zu gestalten und umzusetzen, dass sie grösstmögliche Wirkung hinsichtlich der Bearbeitung der identifizierten risikorelevanten Problembereiche erzielen.

⁴⁶ Vgl. Freitag/Müller/Rusch/Spreitzer, 2011.

⁴⁷ Vgl. Block, 2003.

⁴⁸ Vgl. Mayer, 2010, S.4.

Modellversuch

Durch ROS wird den im Sanktionenvollzug tätigen Fachpersonen ein standardisierter Ablauf an Arbeitsmitteln und somit ein Fallbearbeitungsprozess vorgegeben. Dieser wird von sowohl von den Fallverantwortlichen der einweisenden Behörde, wie auch von den befragten Arbeitspartnern als hilfreich beschrieben, da jederzeit klar ist, wo man im Verlauf steht und wer für den entsprechenden Prozessschritt zuständig ist. Gewisse Arbeitsmittel wurden im Verlauf des Modellversuchs wiederholt angepasst, andere wiederum eliminiert oder neu eingeführt. Dies bewirkte, dass noch relativ wenige Erfahrungen mit den neu konzipierten Arbeitsmitteln über den gesamten ROS-Prozess gesammelt werden konnten. Die Arbeitsmittel, wie sie zum Schluss des Modellversuchs vorlagen, wurden von den jeweils für die einzelnen Instrumente zuständigen Mitarbeitenden als praxistauglich und zielführend beschrieben. So konnten in der zweiten Betriebsetappe, mit Ausnahme der noch nicht konsolidierten Verlaufslisten, sämtliche ROS-Instrumente und Hilfsmittel abschliessend getestet werden.

3.2.2 Veränderungen in der Fallarbeit

ROS-Konzeption

Die Risikoorientierung, wie sie in der Konzeption⁴⁹ vorgesehen ist, verlangt keine völlige Umstellung bisheriger Arbeitsweisen. Es wird davon ausgegangen, dass bereits vor ROS an persönlichen Problemen und Defiziten gearbeitet und über das Delikt, seinen Hergang, seine Ursachen und Folgen gesprochen wurde, sowie gezielt Fähigkeiten zur Bewältigung möglicher zukünftiger Risikosituationen gefördert wurden. Die Konzeption sieht vor, dass ROS die Arbeit mit verurteilten Personen systematisiert und strukturiert, indem sie eine systematische Abklärung mit der Formulierung von Arbeitszielen und der gezielten Durchführung von Interventionen verknüpft.

Modellversuch

Die Ergebnisse der Prozessevaluation zeigen, dass es mit dem Modellversuch gelungen ist, die Sensibilisierung für das Rückfallrisiko durchgehend zu stärken. Die im Rahmen des R-A für die C-Fälle identifizierten deliktrelevanten Problembereiche bilden denn auch den roten Faden für den gesamten Fallverlauf. Daraus resultieren eine Fokussierung des Arbeitsinhalts und eine Klärung des Auftrags der beteiligten Fachpersonen. Sowohl die Fallverantwortlichen bei den einweisenden Behörden, wie auch die Arbeitspartner geben an, dass sie sich der Risiken verstärkt bewusst seien, den Fallverlauf enger verfolgten und dadurch eher in der Lage seien, schneller zu reagieren, wenn sich eine unerwünschte Entwicklung abzeichnet. In der Arbeit mit den Klienten würden die Risiken explizit thematisiert, während dies vor der Einführung von ROS nicht zwingend erfolgen musste. Dies wirkt sich auch auf die Anforderungen an die Auseinandersetzung der Klienten mit ihrer Tat aus, indem die Erwartungen an sie klar definiert werden und ihre Verantwortungsübernahme für die Tat erhöht wird.

Durch ROS entstand demnach eine Fokussierung auf die Verminderung des Rückfallrisikos. Einige Fallverantwortliche interpretierten ROS derart, dass sie annahmen, sie sollten oder dürften, abgesehen von den identifizierten Risikofaktoren, mit den Straftätern keine anderen Bereiche mehr bearbeiten. Die ROS-Konzeption geht jedoch davon aus, dass diese Konzentration auf die deliktrelevanten Problembereiche in der Regel erfolgen kann, ohne andere Bereiche zu verdrängen, weil auch die Bearbeitung der Themen Wohnen, Arbeit, Finanzen etc. im Rahmen der Verminderung des Rückfallrisikos angezeigt sein kann. Der Rahmen dazu, ob und in welchem Ausmass einzelne Themen bearbeitet werden sollen, wird durch die individuelle ROS-Abklärung sowie die Erfassung der umweltbezogenen Faktoren durch die Institutionen und Fallverantwortlichen definiert. Risikoorientierung wird dabei als Querschnittsthema betrachtet, welchem in der Bearbeitung jeglicher Themen Beachtung geschenkt werden sollte. Das Verständnis der Fallverantwortlichen kann jedoch insofern nachvollzogen werden, als dass ROS im Falle zeitlich beschränkter Ressourcen klar vorsieht, dass die deliktrelevanten Problembereiche zwingend prioritär bearbeitet werden müssen.

Die Arbeitsmittel von ROS helfen, eine Standardisierung und somit Vereinheitlichung in der Bearbeitung der Fälle herzustellen. Die Anwendung der Arbeitsmittel ermöglicht es, gezielte Infor-

⁴⁹ Vgl. Mayer, 2010, S.7.

mationen zu den als relevant erachteten Bereichen zu generieren. Die Beurteilung der Informationen und die darauf basierenden Entscheidungen im Fallverlauf müssen jedoch nach wie vor durch die Fallverantwortlichen vorgenommen werden.

3.2.3 Von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung im Sanktionenvollzug

ROS-Konzeption

Gemäss ROS-Konzeption⁵⁰ müssen zur Umsetzung der Risk-Need-Responsivity-Wirksamkeitsprinzipien alle an einem Vollzugsprozess beteiligten Institutionen und beruflichen Disziplinen integriert werden. Um die Tätigkeiten der beteiligten beruflichen Disziplinen über die verschiedenen Vollzugsphasen und Vollzugseinrichtungen zu organisieren, sollen einheitliche, durchgehende, an den Wirksamkeitsprinzipien orientierte Arbeitsprozesse etabliert werden.

Modellversuch

Obwohl im Hinblick auf ROS oftmals von Paradigmenwechsel gesprochen wird, zieht die ROS-Konzeption nicht eine völlige Umstellung bisheriger Arbeitsweisen nach sich. Zwar wurde vor dem Start des Modellversuchs keine Nullmessung vorgenommen, weshalb ein Vorher-Nachher-Vergleich nicht möglich ist. Aufgrund der geführten Interviews zeigte sich jedoch, dass auch bisher vielerorts an persönlichen Problemen und Defiziten gearbeitet wurde. Die Risikoorientierung systematisiert und strukturiert vielmehr diese Arbeit mit verurteilten Personen, indem sie eine systematische Abklärung mit der Formulierung von Arbeitszielen und der gezielten Durchführung von Interventionen verknüpft. Durch den Einsatz standardisierter Arbeitsmittel werden die einzelnen Beratungsprozesse vergleichbarer.

Die Umsetzung von ROS im Rahmen des Modellversuchs hat gezeigt, dass der Prozess, welchen eine straffällige Person durchläuft, aufgrund von ROS einen 90°-Shift⁵¹ erfährt.

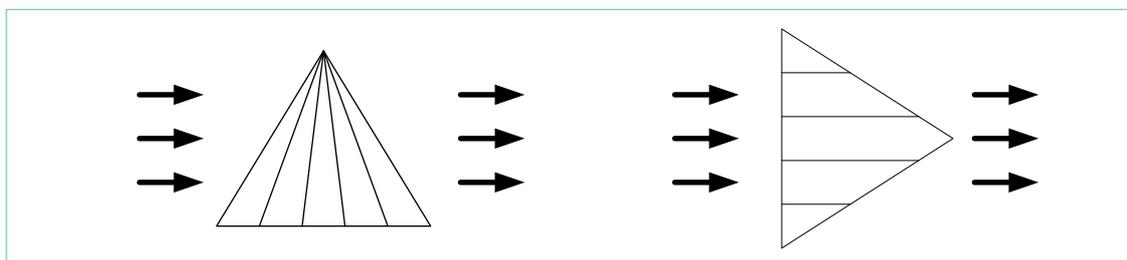


Abbildung 7: 90°-Shift von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung

Im Gegensatz zur Ausgangslage dominieren nach erfolgtem 90°-Shift nicht mehr die Abteilungen die Abläufe, sondern die Prozesse liegen im Vordergrund. Dies bedeutet, dass sich die Tätigkeiten der verschiedenen an diesem Verlauf beteiligten Institutionen von einer funktionalen Differenzierung hin zu einer Prozessorientierung entwickelt haben. Die Aufgabengebiete der einzelnen beteiligten Institutionen stellten vor der Einführung ROS relativ klar abgegrenzte Bereiche dar, welche die darin Tätigen entsprechend ihres Auftrags planten, umsetzten und evaluierten. Der Fokus war hauptsächlich darauf gerichtet, den eigenen Auftrag den Anforderungen der eigenen Professionalität entsprechend zu bearbeiten. War dies erfolgt, erachtete man die Aufgabe als erfüllt und liess den nächsten Fachbereich daran weiter arbeiten. Durch ROS erfolgte eine Erweiterung des Blickwinkels. Indem der Fallverantwortliche der einweisenden Behörde die Rolle des Case Managers zugewiesen bekam, erhielt er die Verantwortung für den gesamten Prozess, den eine verurteilte Person im Straf- und Massnahmenvollzug durchläuft. Der ROS-Ablaufprozess mit den entsprechenden Instrumenten und Hilfsmitteln gibt klar vor, welche Fachperson zu welchem Zeitpunkt welche Leistung zu erbringen hat. Gleichzeitig setzt sie die einzelnen Schritte in einen gesamten Ablaufprozess. Dadurch entsteht ein für alle Beteiligten nachvollziehbarer Gesamtprozess. Dies bedeutet gleichzeitig, dass nicht mehr erwünscht ist, dass jede beteiligte Institution einen eigenen Abklärungs-, Planungs-, Umsetzungs-, und Evaluationsprozess durchführt. Vielmehr bauen die Aufträge an die verschiedenen Beteiligten

⁵⁰ Vgl. Mayer, 2010, S.2f..

⁵¹ Vgl. Helbig, 2003.

auf den Vorleistungen des bereits durchlaufenen Prozesses auf. Dies gewährleistet einerseits, dass alle auf die gleichen Zielsetzungen hin mit dem Fall arbeiten. Gleichzeitig wird es von den beteiligten Akteuren teilweise auch als Verminderung der Deutungshoheit der einzelnen Professionen für ihr Fachgebiet wahrgenommen, indem die nachfolgenden Schritte auf dem Bericht der AFA und dem „Erfassungsbogen Umwelt“ basieren. Diese Entwicklung, dass die einzelnen Beteiligten Teile eines Gesamtprozesses sind, sowie die akzentuierte Rolle der einweisenden Behörde als Prozessverantwortliche haben dazu geführt, dass sich Fachpersonen teilweise abgewertet fühlten. Als Beispiel kann hier ein Missverständnis in Bezug auf den „Erfassungsbogen Umwelt“ angeführt werden. Die ROS-Konzeption sieht vor, dass dieser in Ergänzung zur ROS-Abklärung der AFA, welche vor allem auf die psychisch-intrapersonale Ebene fokussiert, durch die Fallverantwortlichen ausgefüllt wird. Unter „Umwelt“ wird von Seiten der Psychologie demnach alles ausserhalb des intrapersonalen Bereichs definiert. Viele der Fallverantwortlichen haben jedoch ein anderes Verständnis des Begriffs „Umwelt“ und gehen davon aus, dass „Umwelt“ den Bereich ausserhalb der Person betrifft. Da die Fallverantwortlichen aufgrund ihres Ausbildungshintergrunds z. B. als Sozialarbeitende, es als eine ihrer Hauptaufgaben betrachten, den Schnittbereich der Person und ihrer Umwelt zu bearbeiten, fühlten sie sich in ihren Einflussmöglichkeiten auf die Abklärung zu stark beschränkt und in ihrer Fachlichkeit abgewertet. Allenfalls würde sich die Verwendung des Begriffs „psychosozial“ anbieten, weil der Begriff „Umwelt“ von den Fallverantwortlichen als zu eng interpretiert wird.

Die neue Art der prozessorientierten Zusammenarbeit bedingt ein gewisses Mass an Vertrauen⁵² in die Fachlichkeit aller Beteiligten, weil mit deren Resultaten weiter gearbeitet werden muss. Vertrauen ist dabei nicht in einem moralischen Sinne, sondern im von Niklas Luhman geprägten sozialwissenschaftlichen Sinn zu verstehen. Er geht davon aus, dass es Vertrauen braucht, um die Komplexität zu reduzieren. Durch diese Reduktion der Komplexität erschliessen sich Handlungsmöglichkeiten⁵³. Die Akteure im ROS-Prozess müssen demnach grundsätzlich darauf vertrauen können, dass die Ergebnisse mit denen sie weiter arbeiten, aufgrund professionellen Handelns zustande kamen. Zusätzlich sieht ROS jedoch vor, dass jeder Akteur und jede Akteurin die Ergebnisse kritisch hinterfragt und bei dem Vorgänger oder der Vorgängerin nachfragt, wenn etwas nicht nachvollziehbar ist, oder er/sie zu einer anderen Einschätzung kommt. Dadurch soll der Fachdiskurs gestärkt werden. Dass dies der Fall ist, wird im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt.

3.2.4 Verstärkte Zusammenarbeit an den Schnittstellen

ROS-Konzeption

Das ROS-Konzept⁵⁴ sieht vor, dass die Fallverantwortlichen der einweisenden Behörde zukünftig in der Lage sein sollen, einen fachlich fundierten Standpunkt zu Fragen der Betreuungsinintensität und zu den Inhalten von Interventionen zu beziehen. Dadurch soll ihre Rolle als fachlicher Gesprächspartner der nachfolgenden Institutionen im Straf- und Massnahmenvollzug gestärkt werden. Der Arbeitsprozess von ROS wird an vielen Stellen durch eine enge fachliche Kooperation der verschiedenen Institutionen und beruflichen Disziplinen getragen. Bezüglich der Zusammenarbeit zwischen einweisender Behörde und Vollzugsinstitution sieht das ROS-Konzept vor, dass die einweisende Behörde den Vollzugseinrichtungen die Assessmentergebnisse der ROS-Abklärung zukommen lässt. Die Vollzugseinrichtungen hat diese für die Erstellung des Vollzugsplans zu berücksichtigen. Für den Fall, dass davon abgewichen wird, ist ein Diskurs zu führen, bis sich die beiden Seiten auf eine gemeinsame Vorgehensweise einigen können.

Modellversuch

Im Verlauf des Prozesses, den eine verurteilte Person durchläuft, bestehen verschiedene Schnittstellen. Die zentralen Schnittstellen betreffen a) den Übergang zwischen einweisender Behörde und Vollzugseinrichtung, b) den Übergang zwischen der einweisenden Behörde oder der Vollzugseinrichtung und dem Bewährungsdienst, sowie c) die Zusammenarbeit aller bisher Aufgeführten mit den Therapeuten und Therapeutinnen.

⁵² Vgl. Schiller/Will-Zocholl/Ziegler, 2012.

⁵³ Vgl. Luhmann, 2000, S.19

⁵⁴ Vgl. Mayer, 2010, S.2f..

Die Einführung von ROS hat für die Zusammenarbeit an den Schnittstellen eine Veränderung bedeutet. Mit der Intensivierung des Austauschs und einer Neugestaltung der Rolle der Fallverantwortlichen waren verschiedene Herausforderungen verbunden. Es zeigte sich jedoch im Verlauf des Modellversuchs, dass neue Formen der Zusammenarbeit etabliert werden konnten, welche durch folgende Auswirkungen zu einer Klärung der Schnittstellen beigetragen haben.

- Die Nachvollziehbarkeit der Fallverläufe wurde durch die standardisierte Dokumentation aufgrund der ROS-Arbeitsmittel erhöht.
- Basierend auf der Terminologie des R-A entwickelte sich eine gemeinsame Sprache⁵⁵, welche das gegenseitige Verständnis unterstützt.
- In der Zusammenarbeit über die Schnittstellen hinweg kann aufgrund gemeinsamer Zieldefinitionen eine erhöhte Verbindlichkeit⁵⁶ erreicht werden.
- Bezüglich des Prozessablaufs und der Frage, wer zu welchem Zeitpunkt welche Aufgaben zu erfüllen hat sich eine Klärung⁵⁷ eingestellt.
- Fundierte Diskussionen zwischen den Arbeitspartnern bezüglich der Gestaltung der Arbeit mit Klienten haben zugenommen.

Es zeigte sich ausserdem, dass ROS mit fortschreitendem Verlauf des Modellversuchs auch ausserhalb der direkt beteiligten Institutionen (z. B. bei Gerichten, Staatsanwälten, etc.) zunehmend wahrgenommen wurde. Entsprechend wäre es wichtig, diese Stakeholder im Falle einer Übertragung von ROS in weitere Kantone auch angemessen zu informieren.

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Auswirkungen von ROS auf spezifische Schnittstellen.

a) Einweisende Behörde – Vollzugseinrichtungen

Die einweisende Behörde ist gemäss Strafgesetzbuch verantwortlich für die Vollzugsentscheide, entsprechend bestimmen sie auch bei Themen mit, welche die Arbeit der Vollzugseinrichtungen betreffen. Sie geben zwar nicht vor, wie die Vollzugseinrichtungen die Arbeit mit den Straftätern zu gestalten haben, genehmigen jedoch den Vollzugsplan, den die Institutionen erstellen.

Im Verlauf des Modellversuchs war sowohl von einzelnen Fallverantwortlichen bei der einweisenden Behörde wie auch von Seiten von verschiedenen Mitarbeitenden aus den Vollzugseinrichtungen festgestellt worden, dass von Seiten der einweisenden Behörde bezüglich Vollzugsöffnungen zunehmend zurückhaltend agiert wird. Es wird vermutet, dass dies damit zusammenhängt, dass sich die Fallverantwortlichen absichern möchten, damit ihnen bei einem allfälligen Rückfall nicht vorgeworfen werden kann, sie hätten den Fall restriktiver handhaben müssen. Durch diese Zurückhaltung verringern sich für die Vollzugseinrichtungen die Möglichkeiten, dass sich Klienten mittels verschiedener Übungsfelder schrittweise an ein deliktfreies Leben ausserhalb der Institution herantasten können. Die Tatsache, dass in gewissen Fällen restriktiver vorgegangen wird, ist per se weder positiv noch negativ zu werten. Die Beurteilung dieser Entwicklung hängt davon ab, um was für Fälle es sich dabei handelt und ob die Restriktionen basierend auf einer sorgfältigen Beurteilung des Einzelfalls und der jeweiligen Entwicklung hinsichtlich der identifizierten Risikofaktoren erfolgen. Wäre dies der Fall, so wäre die Entwicklung absolut im Sinne von ROS und der damit angestrebten Sensibilisierung für das Rückfallrisiko. Sollte es sich dabei aber um eine durchgehende Entwicklung unabhängig vom jeweiligen Einzelfall handeln, so wäre dies nicht im Sinne von ROS. Eine solche Einschätzung kann basierend auf den Erhebungen im Rahmen der Prozessevaluation nicht vorgenommen werden. Um dieser Thematik weiter nachzugehen, scheint eine vertiefte Analyse entsprechender Fälle angezeigt. Neben der Zurückhaltung bezüglich Vollzugsöffnung ist auch eine Tendenz zur vermehrten Dokumentation und Absicherung in der Fallbearbeitung spürbar. Dadurch hat die Bürokratie in der Zusammenarbeit der Vollzugseinrichtungen mit den einweisenden Behörden teilweise stark zugenommen.

⁵⁵ Vgl. Budin, 1996.

⁵⁶ Vgl. Possehl, 2009.

⁵⁷ Vgl. Schneider/Geiger/Scheuring, 2008.

b) Einweisende Behörde/Vollzugseinrichtungen – Bewährungsdienst

Die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen der einweisenden Behörde und dem Bewährungsdienst hat sich durch ROS vielerorts ebenfalls verändert. Dadurch, dass für die Fälle, die bedingt entlassen werden, entweder bereits bei Antritt des Vollzugs oder spätestens vor der Entlassung eine ROS-Abklärung durch die AFA vorgenommen wird, kann durch den Bewährungsdienst bereits vor der Entlassung ein Monitoring der deliktrelevanten Risikofaktoren eingerichtet werden.

Auch die Zusammenarbeit zwischen den Vollzugseinrichtungen und der Bewährungshilfe hat sich tendenziell verändert. Verschiedene Mitarbeitende aus Vollzugseinrichtungen geben in den Interviews an, dass sie vermehrt Kontakte zu Mitarbeitenden der Bewährungshilfe haben. Dieser intensiverte Kontakt zwischen der einweisenden Behörde und den Vollzugseinrichtungen mit der Bewährungshilfe führt laut Einschätzung aller Beteiligten dazu, dass der Übergang aus dem Strafvollzug in die bedingte Entlassung besser geplant ist.

c) Zusammenarbeit mit Therapeut/innen

Die Zusammenarbeit mit den Therapeuten und Therapeutinnen gestaltete sich sehr unterschiedlich. Es gab Therapeut/innen, welche die Resultate der R-A als Bereicherung für die Therapie auffassten und mit denen demzufolge eine konstruktive Zusammenarbeit möglich war. Andere wiederum waren nicht bereit, sich auf ROS einzulassen. Im Verlauf des Modellversuchs kristallisierten sich demnach rasch gelingende Zusammenarbeiten mit Personen oder therapeutischen Angeboten heraus. Diese wurden verstärkt ausgebaut und gepflegt, während die Zusammenarbeit mit jenen Personen mit denen die Zusammenarbeit problematisch war, reduziert oder aufgelöst wurden.

Auch für die Therapeut/innen besteht eine Herausforderung durch ROS in der Akzentuierung ihrer Rolle als Auftragnehmer/in. Dazu gehört, dass von Seiten der einweisenden Behörde Vorgaben kommen, was im Rahmen der Therapie bearbeitet werden muss und dass die Umsetzung dieser Vorgaben auch kontrolliert wird. Sie sind verpflichtet, sich damit auseinander zu setzen und im Falle, dass sie andere oder zusätzliche risikorelevante Themen als zentral erachten, diese mit den Fallverantwortlichen zu besprechen. Diese Rolle widerspricht wahrscheinlich in einigen Fällen dem bisherigen Selbstverständnis von Therapeut/innen.

3.2.5 Übersetzung von ROS in den Vollzugsalltag mit Unklarheiten

ROS-Konzeption

Beim Modellversuch ROS handelt es sich schwergezwichtig um ein „Einweiserprojekt“, d. h. es wurden vor allem die Arbeitsmittel und Prozesse auf Seiten der einweisenden Behörde fokussiert und verändert. Die drei Prinzipien, auf denen das ROS-Konzept⁵⁸ basiert, beeinflussen jedoch auch die Arbeit der Vollzugseinrichtungen. Das Risiko-Prinzip fordert, dass sich die Intensität der Betreuung Straffälliger an der Höhe ihres Rückfallrisikos orientiert, wobei gilt, dass diese umso intensiver sein muss, je höher das Rückfallrisiko ist. Das Bedarfs-Prinzip besagt, dass die Arbeit mit straffälligen Personen inhaltlich auf deren kriminogenen Risikofaktoren fokussieren soll. Das Beeinflussbarkeits-Prinzip geht davon aus, dass Interventionsformen verwendet werden sollen, deren Wirksamkeit belegt ist und dass diese in einer Weise umgesetzt werden sollten, die sich an den Lernstilen und persönlichen Eigenarten der Probanden orientiert. Aus dem ROS-Konzept geht demnach klar hervor, dass von den Vollzugseinrichtungen erwartet wird, dass sie basierend auf den Resultaten aus der ROS-Abklärung nach dem Risiko-Bedarfs- und Beeinflussbarkeits-Prinzip mit den Straftätern arbeiten.

Modellversuch

Mit dem neuen Strafgesetz wurde der Vollzugsplan im Jahr 2007 obligatorisch. Die verschiedenen Konkordate der Schweiz haben zu deren Ausgestaltung gewisse Vorgaben erlassen. Abgesehen davon, sind die Vollzugseinrichtungen relativ frei in der Ausgestaltung der Vollzugspläne. Für den ROS-Prozess bedeutet diese Vielseitigkeit eine Herausforderung, weil dadurch keine standardisierte Übertragung der Resultate aus der ROS-Abklärung in den Vollzugsplan definiert werden konnte. Dieser Einbezug wurde infolgedessen im Rahmen des Modellversuchs durch jede Institution individuell gelöst. Dadurch entstanden viele verschiedene Varianten, was

⁵⁸ Vgl. Mayer, 2010, S.2.

es für die Fallverantwortlichen erschwert, zu überprüfen, ob die Resultate aus der R-A angemessen berücksichtigt sind. Weil für diesen Übergang keine einheitlichen Vorgaben formuliert werden konnten, kann dies schlimmstenfalls zu einem Bruch in der Weiterverarbeitung der identifizierten Risiken führen. Die Übersetzung in die Vollzugspraxis ist gleichzeitig einer der zentralen erfolgskritischen Punkte im ROS-Prozessablauf. Im Sinne der Sicherstellung des Kreislaufs der Bearbeitung der Rückfallrisiken wäre es demnach empfehlenswert, eine standardisierte Form des Einbezugs in den Vollzugsplan zu definieren. Dabei handelt es sich jedoch um ein heikles Vorhaben, da es sich bei den Vollzugsplänen um das Hoheitsgebiet der Vollzugseinrichtungen handelt.

An diese Thematik schliesst eine weitere Herausforderung für die Arbeitspartner an. Es fällt ihnen teilweise schwer, die relativ abstrakt gehaltenen Massnahmen zur Bearbeitung der Risikofaktoren in den Vollzugsalltag zu übersetzen. Es ist zwar klar, worum es sich handelt, wenn in der ROS-Abklärung bspw. steht, eine Person habe eine Impulskontrollstörung. Bei der Suche nach Antworten, wie in der Praxis konkret daran gearbeitet werden kann und woran identifiziert werden kann, dass sich eine Verbesserung ergibt, fühlen sich die zuständigen Akteure in den Vollzugseinrichtungen etwas alleine gelassen. Es ist in der ROS-Konzeption nicht vorgesehen, dass die Fallverantwortlichen im Vollzug für die Bearbeitung aller identifizierten Risikofaktoren zuständig sind, weil es darunter auch solche hat, die therapeutisch bearbeitet werden müssen. Diese können und sollen an therapeutische Fachpersonen triagiert werden. Die AFA versucht deshalb, in den Empfehlungen im Bericht zur ROS-Abklärung möglichst klar aufzuzeigen, in welchen Bereichen die Arbeitspartner aktiv werden sollten.

3.2.6 Fazit zu den Auswirkungen von ROS im Sanktionenvollzug

Anwendung der Instrumente

Die Praxistauglichkeit der Arbeitsmittel ist v.a. für die Phasen der Triage und Abklärung unbestritten, womit einer weiterführenden Nutzung auch in anderen Kantonen nichts entgegensteht. Hingegen besteht ein gewisser Optimierungsbedarf, und v.a. ein erhöhter Auseinandersetzungsbedarf mit den Phasen der Planung und des Verlaufs. Nachholbedarf wurde bei der Übertragung der Resultate aus der Abklärungsphase in den Vollzugsplan festgestellt. Mit diesem Übergang bestand im Rahmen des Modellversuchs noch relativ wenig Erfahrung. In der Tendenz zeigen die Ergebnisse jedoch, dass die einzelnen Vollzugseinrichtungen die Integration der Resultate in den Vollzugsplan relativ individuell gestaltet haben, weil in der ROS-Konzeption hierzu keine Vorgaben formuliert waren. Bestätigt sich diese Entwicklung im weiteren Verlauf der Arbeit mit ROS, ist davon auszugehen, dass dadurch eine Standardisierung in der Weiterbearbeitung der Risikofaktoren nicht erreicht werden kann. Die gleiche Schwierigkeit besteht ausserdem auch in Bezug auf die Berichte, die den Fallverantwortlichen Informationen zur Beurteilung des Verlaufs des Sanktionenvollzugs übermitteln sollen.

Veränderungen in der Fallarbeit

Als Folgewirkung, die eintritt, wenn Arbeitsmittel und Prozesse von ROS angewendet werden, ergaben sich zahlreiche Veränderungen in der Fallarbeit. Dabei handelt es sich durchgehend um erwünschte Entwicklungen, welche bei der ROS-Konzeption beabsichtigt wurden. Es ist deshalb anzunehmen, dass durch den ROS-Prozess und seine Arbeitsmittel eine Entwicklung in die beabsichtigte Richtung ausgelöst werden konnte. Entsprechend empfiehlt sich eine Fortführung der Anwendung.

Von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung

Weil die ROS-Prozessschritte aufeinander aufbauen, ist es für deren Verständnis zentral, den an ROS Beteiligten den Gesamtzusammenhang der einzelnen Prozessschritte und die daraus resultierenden Veränderungen transparent zu machen. Dies ermöglicht, dass sie die Entwicklungen nicht als Abwertung ihrer eigenen Arbeit interpretieren, sondern aufgrund fachlicher Argumente einordnen können. Aus dem Change Management⁵⁹ ist bekannt, dass Veränderungen, wie eine neuartige Ausgestaltung von Zusammenarbeit, Zeit brauchen, um sich etablieren zu können und um das Vertrauen der Mitarbeitenden wachsen zu lassen. Wie erste Erfahrungen

⁵⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg, 2008.

bereits zeigen, werden sich längerfristig gewisse Zusammenarbeiten mit bestimmten Arbeitspartnern (Therapeut/innen, Einrichtungen) verstärken, wohingegen andere, weniger gut funktionierende, eingestellt werden.

Eine gezielte Aufmerksamkeit ist der Thematik der Zurückhaltung in der Fallführung aufgrund von Ängsten bei den Fallverantwortlichen zu widmen. Unterstützende Massnahmen können hierzu beispielsweise die Fortführung der Coachings sowie die Thematisierung der Fehlerkultur⁶⁰ darstellen. Auch hier gilt, dass Erfahrungen gesammelt werden müssen, um eine gewisse Sicherheit mit der neuen Rolle zu erlangen.

Zusammenarbeit an den Schnittstellen

Die Umsetzung von ROS beinhaltet demnach neben den Arbeitsmitteln und festgelegten Abläufen insbesondere auch eine Akzentuierung der Rollen und damit zusammenhängend eine veränderte Zusammenarbeits- und Kommunikationskultur. Ein Schlüsselfaktor für eine gelingende Zusammenarbeit könnte sein, dass die fallverantwortliche Person ihre Aufgabe im Sinne eines Controllings⁶¹ und nicht einer Kontrolle interpretiert und umsetzt. Dies bedeutet, dass ihre Aufgabe nicht darin besteht, die anderen zu überprüfen, ob sie richtig oder falsch arbeiten, sondern vielmehr in der Steuerung des Falls. Dazu gehört die Planung, die Umsetzung, die Überprüfung und Anpassung⁶² des Fallbearbeitungsprozesses analog dem PDCA-Regelkreis aus dem Qualitätsmanagement.

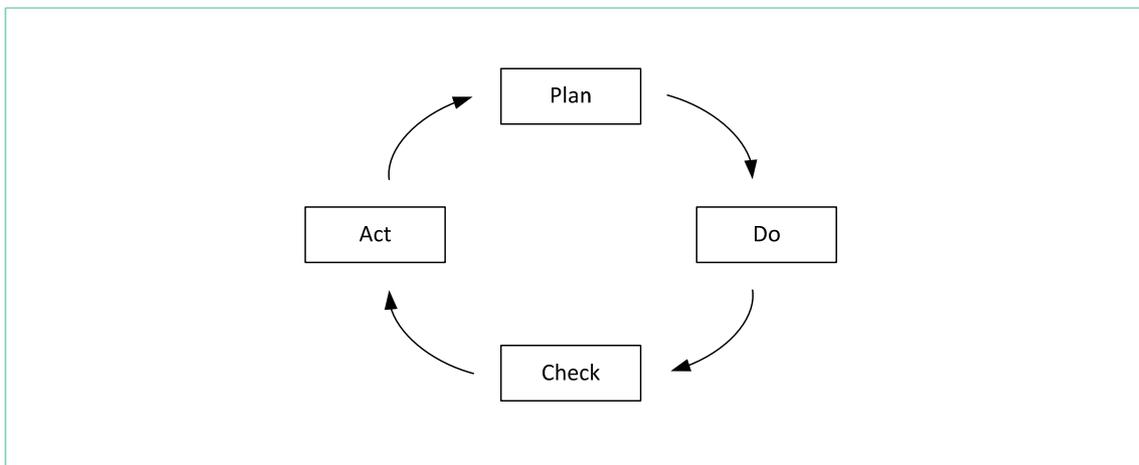


Abbildung 8: PDCA-Regelkreis⁶³

Dieser sieht vor, dass Ziele geplant, regelmässig überprüft und daraus Massnahmen abgeleitet werden. Das ganze erfolgt in einem sich stetig wiederholenden Kreislauf. Dazu gehört, dass Veränderungen im Fallverlauf und neue Erkenntnisse, wie im ROS-Konzept vorgesehen, ebenfalls mit beachtet werden.

Zentral für eine gelingende Zusammenarbeit ist darüber hinaus die Pflege einer gemeinsamen Kommunikation und v.a. auch einer fachlich-sachlichen und gegenseitig wertschätzenden⁶⁴ Auseinandersetzung.

Übersetzung von ROS in den Vollzugsalltag

Da die Akteure im Verlauf des ROS-Prozesses aus verschiedenen Professionen stammen und unterschiedliche Funktionen innehaben, bewegen sie sich entsprechend in unterschiedlichen Rationalitäten. Das heisst, dass beispielsweise Rückfallrisiken, je nachdem, ob es sich um eine Psychologin /einen Psychologen oder um einen Arbeitsagogen / eine Arbeitsagogin handelt, eine andere Konnotation haben. Ebenfalls kommt den Risiken im Arbeitsalltag eine unterschiedliche Bedeutung zu. In der forensisch-psychologischen Abklärung stehen diese beispielsweise

⁶⁰ Vgl. Oser/Spychiger, 2006.

⁶¹ Vgl. Klötzl/Scharpekant, 2002; Bachert, 2010.

⁶² Vgl. Deming, 1982.

⁶³ Vgl. Deming, 1986.

⁶⁴ Vgl. Brüggemeier, 2010.

im Zentrum, während in den Vollzugseinrichtungen viele weitere Themen, u.a. auch die Alltagsgestaltung, ebenfalls von Relevanz sind. Die folgende Darstellung verdeutlicht die Situation:

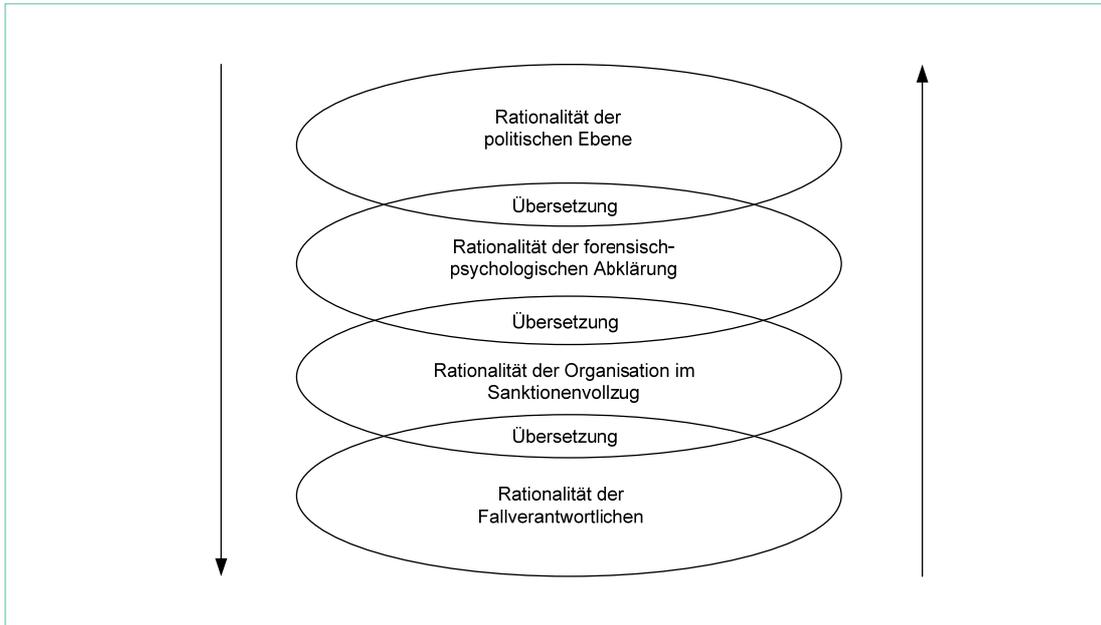


Abbildung 9: Übersetzung zwischen verschiedenen Rationalitäten⁶⁵

Dies bedingt, wie in der Darstellung aufgezeigt, dass an den Schnittstellen Übersetzungsarbeit zwischen den verschiedenen Rationalitäten geleistet wird. Um die Mitarbeitenden der Vollzugseinrichtungen bei Übersetzung der empfohlenen Massnahmen in den Vollzugsalltag zu unterstützen, werden weitere Coachings⁶⁶ vor Ort anhand konkreter Fallbeispiele als ideal erachtet. Dadurch kann Sicherheit im Umgang mit den Empfehlungen und der dadurch entstehenden Verantwortung erreicht werden.

Eine Standardisierung des Einbezugs der Resultate aus der ROS-Abklärung in den Vollzugsplan wäre im Sinne einer Vereinheitlichung zur Sicherstellung des Kreislaufs der Risikobearbeitung empfehlenswert. Allenfalls bestünde eine Möglichkeit darin, Vertretende von Vollzugseinrichtungen anzufragen, ob sie diese Schnittstelle von ihrer Seite her aufarbeiten und einen gemeinsamen Vorschlag unterbreiten würden, wie der Einbezug der Resultate aus der R-A in den Vollzugsplan idealerweise erfolgen soll. Zusätzlich scheint eine vertiefte Auseinandersetzung damit angezeigt, wie die Bearbeitung der Risiken in den Vollzugseinrichtungen erfolgreich umgesetzt werden kann. Weiterführende Schulungen oder Coachings können hierzu Unterstützung bieten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, sich zu vergegenwärtigen, dass die Berichte der AFA nicht als statisches Element vorgesehen sind, sondern dass diese im Verlauf der Arbeit mit den Klienten auch Anpassungen erfahren können und sollen.

3.3 Auswirkungen von ROS auf die Organisation

3.3.1 Organisationale Anpassungen wahrscheinlich

ROS-Konzeption

Bereits bei der Konzeption⁶⁷ des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs ging man davon aus, dass die neuen Arbeitsprozesse sich auch auf die Organisationen auswirken würden. Man hat sich beispielsweise dafür entschieden, für die Durchführung der ROS-Abklärungen eine spezialisierte Abteilung (AFA) zu gründen. Dazu kamen neue Strukturen für Ausbildung und

⁶⁵ Vgl. Dvorak/Ruffin 2012, S.146; Ruffin/Miani/Dvorak, 2013.

⁶⁶ Vgl. Heimann/Horn, 2013.

⁶⁷ Vgl. Mayer, 2010, S.7f..

Coaching der Mitarbeitenden, um eine grösstmögliche Sensibilität für Rückfallrisiken und Interventionsbedarf entstehen zu lassen.

Modellversuch

Wie in der Konzeption erwartet, löste ROS im Verlauf des Modellversuchs vielerorts (einweiser- sowie vollzugsseitig) organisationale Anpassungen aus, um die Arbeitsschritte von ROS in der eigenen Organisation wie vorgesehen umsetzen zu können. Auch hinsichtlich der Prozesse in der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen führte ROS zu einem relativ umfassenden und zeitintensiven Change-Prozess⁶⁸, welcher an den meisten Orten noch im Gang ist. Sowohl auf Ebene der Organisationen wie auch bezüglich der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen bedarf es klarer Kompetenz- und Verantwortungsklärun⁶⁹ sowie wiederholter Schulungs- und Coaching-Einheiten, um die neuen Formen nachhaltig zu etablieren.

3.3.2 Veränderte Anforderungen an die Fallverantwortlichen bei der einweisenden Behörde/der Bewährungshilfe

ROS-Konzeption

Bei der Konzeption von ROS⁷⁰ wurde ebenfalls festgehalten, welche Auswirkungen dessen Einführung voraussichtlich auf die Fallverantwortlichen bei den einweisenden Behörden und in der Bewährungshilfe haben würde. Es wurde erwartet, dass für die Umsetzung von ROS neue Kompetenzen benötigt werden würden, welche man mittels Schulungen und Coachings herstellen wollte.

Modellversuch

Auf Ebene der Fallverantwortlichen bei den einweisenden Behörden und der Bewährungshilfe zeigte sich im Verlauf des Modellversuchs, dass sich das Anforderungsprofil verändert. Neben der bereits vor ROS bestehenden Anforderung eines fachlichen Abschlusses (bspw. als Sozialarbeiter/in, Jurist/in, spezialisierte/r Sachbearbeiter/in) bedingt ROS zusätzlich forensische Grundkenntnisse. Die Fallverantwortlichen müssen über ausreichend Kenntnisse verfügen, um mit den Resultaten der AFA weiter arbeiten zu können. Durch die Entwicklung der Funktion der Fallverantwortlichen hin zum Case Manager⁷¹ bedarf es zudem eines neuen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden der einweisenden Behörde. Im Verlauf des Modellversuchs hat sich gezeigt, dass trotz erfolgter Weiterbildungen nicht alle bisherigen Mitarbeitenden der einweisenden Behörde und der Bewährungshilfe dem geforderten Profil entsprechen. Dies und die Tatsache, dass es Abteilungen gibt, welche nur wenige C-Fälle bearbeiten, hat dazu geführt, dass teilweise der Wunsch entstanden ist, die Spezialisierung, welche während des Modellversuchs durch die Bildung von Fokusgruppe entstanden ist, auch nach dem Modellversuch beizubehalten. Dies bietet den Vorteil, dass einweiserseitig die C-Fälle durch entsprechend qualifizierte Personen bearbeitet werden und dass trotz allenfalls weniger Fälle eine ausreichende Dichte an Fällen bearbeitet werden kann, um eine gewisse Routine zu erlangen. Gleichzeitig gehen damit auch Risiken einher. Eine der zentralen Herausforderungen bei einer Spezialisierung betrifft die Aufrechterhaltung der durchgehend vorhandenen Sensibilisierung betreffend Rückfallrisiken. Es besteht die Gefahr, dass diese abnimmt, wenn ein Grossteil der Mitarbeitenden die ROS-Arbeitsmittel für ihre Fallarbeit nicht mehr verwenden. Insbesondere bei neuen Mitarbeitenden, welche diesbezüglich über keine Erfahrungen aus dem Modellversuch verfügen, wird dies aus externer Sicht als schwierig erachtet.

3.3.3 ROS bedingt Schulung und Begleitmassnahmen

ROS-Konzeption

Die ROS-Konzeption⁷² sah vor, dass neue Strukturen für Ausbildung und Coaching der Mitarbeitenden nötig würden, um sicher zu stellen, dass risikoorientierte Arbeitsprozesse und Entscheidungen in die Organisationsstruktur integriert werden. Es wurde angenommen, dass

⁶⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg, 2008.

⁶⁹ Vgl. Emery/Gonin, 2009.

⁷⁰ Vgl. Mayer, 2010, S.7.

⁷¹ Vgl. Lörbach, 2005.

⁷² Vgl. Mayer, 2010, S.8.

dadurch eine grösstmögliche Sensibilität für Rückfallrisiken und Interventionsbedarf der straffälligen Personen erreicht werden kann.

Modellversuch

Die durchgeführten Schulungen und Coachings wurden von allen Seiten sehr geschätzt. In den Coachings wurde erfolgreich der Brückenschlag zwischen dem Konzept ROS und dessen Implikationen für die Praxis im Sanktionenvollzug vollbracht. Aktuelle Themen und Problemstellungen konnten behandelt und praxistaugliche Optionen aufgezeigt werden. Dabei zeigte sich, dass der Bedarf nach Schulungen und Coachings nicht abnahm, sondern kontinuierlich besteht und auch kontinuierlich von allen Beteiligten als erforderlich erachtet wurde.

3.3.4 Fazit zur Auswirkung auf die Organisation

Organisationsale Anpassungen

Es ist aufgrund der Ergebnisse aus der Prozessevaluation anzunehmen, dass bei der Einführung von ROS in der Regel Entwicklungsprozesse der Organisation ausgelöst werden. Es empfiehlt sich deshalb, dieser Tendenz proaktiv zu begegnen. Aus dem Projektmanagement⁷³ ist ausserdem hinreichend bekannt, dass Veränderungsprozesse in grösseren Systemen über mehrere Hierarchieebenen und Bedeutungssysteme Widerstände auslösen können und Zeit bedürfen. Dieser Prozess kann weder umgangen noch beschleunigt werden. Eine transparente und frühzeitige Kommunikation kann dazu beitragen, dass die Unsicherheit nicht zu ausgeprägt wird.

Anforderungen an Mitarbeitende

Die Teilnahme am Modellversuch bedeutete für die Mitarbeitenden aller beteiligten Institutionen, dass sie wiederholt mit neuen oder angepassten Arbeitsmitteln konfrontiert waren. Dies hat bei vielen zu Überforderung geführt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Veränderungen nach Abschluss des Modellversuchs nicht mehr auftreten. Trotzdem stellen die Umstellung auf den neuen Prozess und die neue Arbeitsweise von ROS auch zukünftig insbesondere für die Mitarbeitenden der einweisenden Behörde und der Bewährungshilfe eine Herausforderung dar, weil diese am stärksten in deren Anwendung involviert sind. Es ist deshalb wichtig, sie diesbezüglich gut zu unterstützen. Dazu beitragen können einerseits gezielte Weiterbildung und fortlaufende Coachings. In Organisationseinheiten, in denen nur wenige C-Fälle bearbeitet werden, könnte sich allenfalls eine Konzentration dieser Fälle bei wenigen Personen empfehlen, damit eine gewisse Routine und damit Sicherheit erlangt werden kann. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ist ausserdem zukünftig darauf zu achten, dass sie die Anforderungen, welche ROS an sie stellt (Ausbildungshintergrund, Case Management, forensische Kenntnisse, etc.), erfüllen. Führungsseitig ist sicherzustellen, dass die Risikoorientierung auch ohne spezifische Anwendung der ROS-Arbeitsmittel als Haltung und Wertorientierung hergestellt wird und erhalten bleibt. Diesbezügliche Erfahrungen sind jedoch erst noch zu entwickeln.

Schulung und Begleitmassnahmen

Die Erhebungsergebnisse lassen annehmen, dass auch zukünftig ein grosser und v.a. andauernder Schulungs- und Coaching-Bedarf bestehen wird. Dieser betrifft vor allem neue Mitarbeitende und ist notwendig, weil ROS nicht nur die Anwendung der ROS-Arbeitsmittel umfasst, sondern eine Handlungsfrage ist. Deshalb müssen neue Mitarbeitende, die innerhalb des Strafvollzugs mit ROS arbeiten, mit dem Gesamtkonzept und den schnittstellenübergreifenden Abläufen vertraut sein.

Für bereits mit ROS vertraute Mitarbeitende konnte ein Bedarf nach fallbezogenen, die eigene Fachlichkeit vertiefende methodische und konzeptionelle Schulungen und Coaching-Einheiten festgestellt werden. Inhaltlich interessieren insbesondere die forensische Terminologie und Grundkenntnisse des FOTRES, sowie die Adaption von ROS auf die jeweilige spezifische Institution und die praktische Umsetzung der AFA-Empfehlungen in den Vollzugsreinrichtungen. Hierbei hat sich auch das Angebot bewährt, dass Mitarbeitende sich bei konkreten Fragen an die AFA wenden zu können. Allenfalls könnte sich auch die Einrichtung eines ROS-Superusers als sinnvoll erweisen.

⁷³ Vgl. Stöger, 2004; Kraus/Westermann, 2004.

3.4 Kostenanalyse von ROS

Die Analyse der Kosten basiert einerseits auf den Einschätzungen der für die Evaluation befragten Modellversuchsteilnehmer/innen und andererseits auf den Berechnungen der Projektleitung. Die externe Evaluation hat im Rahmen ihres Mandats keine eigenen Kostenerhebungen vorgenommen, sondern die Kostenaufstellungen der Projektleitung nachvollzogen und, wo Unklarheiten bestanden, nachgefragt. Die Kostenbetrachtung erfolgt nachfolgend in Bezug auf das Verhältnis von Kosten und Nutzen von ROS, auf die zu erwartenden Implementationskosten von ROS sowie auf die allfällig ausgewiesenen Mehrkosten im Regelbetrieb. Der Hauptfokus liegt dabei darauf, Anhaltspunkte im Hinblick auf die Übertragbarkeit von ROS auf andere Kantone herauszuarbeiten.

3.4.1 Kosten-Nutzen-Verhältnis ROS

Dieses Kapitel umfasst eine Einschätzung der Wirtschaftlichkeit des Projektes ROS und richtet sich insbesondere an die finanzgebenden Instanzen, namentlich die beteiligten Kantone und den Bund. Die zentrale Frage stellt sich entlang der Verhältnismässigkeit der eingesetzten Ressourcen in Relation zum erzielten Nutzen. Dazu bedarf es einer Einschätzung der beiden Grössen *Kosten* und *Nutzen*. Als Anhaltspunkt dienen hierzu die budgetierten Projektkosten, welche in Tabelle 1 dargestellt sind. Die gesamten Projektkosten für ROS wurden mit rund 7.5 Millionen Franken voranschlagt.

Aufwand	ZH	LU	SG	TG	Total	in %
Entwicklungskosten	1'926'703	163'770	211'937	105'969	2'408'379	33%
Evaluationskosten	434'504	36'933	47'795	23'898	543'130	7%
Leistungserbringung	2'325'532	197'670	255'809	127'904	2'906'915	39%
Sachaufwand	771'995	32'300	41'799	20'900	866'994	12%
Schulung/Support	471'240	68'666	88'862	44'431	673'200	9%
Total Projektkosten	5'929'974	499'339	646'203	323'102	7'398'618	100%
Anteil Bundessubventionen	1'952'794	164'575	212'979	106'489	2'436'837	33%

Tabelle 3: Projektbudget nach Kanton über 4 Jahre in CHF

Der Nutzen von ROS wurde im Rahmen der vorliegenden Prozessevaluation nicht quantitativ erhoben. Insofern leitet sich die Einschätzung des Nutzens aus den durchgeführten Interviews her. Dabei wurden insbesondere die nachfolgenden Aspekte als positive Auswirkungen von ROS hervorgehoben⁷⁴:

- Risikosensibilisierung im Sanktionenvollzug: Durch ROS wird mehr auf die relevanten Risikofaktoren fokussiert, deren Entwicklung während des Vollzugs beobachtet und dokumentiert. Basierend auf einer aktuellen Einschätzung der Rückfallwahrscheinlichkeit können Entscheidungen betreffend Vollzugslockerungen getroffen werden.
- Schnittstellenübergreifendes Verständnis: Mit ROS wird eine gemeinsame Sprache innerhalb des Systems des Sanktionenvollzugs etabliert sowie die Zuständigkeiten im Vollzugsprozess klarer abgegrenzt, wodurch sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der Zusammenarbeit der involvierten Akteure verbessert wird.
- Strukturierung und Dokumentation: ROS und die damit einhergehenden ROS-Arbeitsmittel führen zu einer standardisierten und strukturierteren Arbeitsweise im Sanktionenvollzug unter anderem in Bezug auf die Dokumentation des Fallverlaufs.

Eine abschliessende Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich. Eine weiterführende Beurteilung des Nutzens von ROS in Bezug auf die risikoorientierte Ausrichtung des Sanktionenvollzugs kann allenfalls aufgrund der Ergebnisevaluation, zu welcher sich der Kanton Zürich verpflichtet hat, erfolgen.

⁷⁴ Für die detaillierte Beschreibung der im Rahmen der Interviews geäusserten Auswirkungen von ROS auf den Sanktionenvollzug sei auf die Kapitel 3.2 und 3.3 verwiesen.

3.4.2 Implementationskosten

Mit den Implementationskosten sind jene Kosten angesprochen, welche für Kantone die nicht am Modellversuch teilgenommen haben, bei einer Einführung von ROS anfallen würden. Es handelt sich hierbei um einmalige Investitionskosten. Für eine Quantifizierung der Implementationskosten bedarf es grundsätzlich einer Abgrenzung zwischen Entwicklungskosten (Erarbeitung, Test und Anpassung der Arbeitsmittel, etc.) und Implementationskosten (Schulungen, Reorganisation, IT, etc.) im Rahmen des Modellversuchs ROS. Für die hiermit vorliegende Prozessevaluation wurden die relevanten Kostenpositionen für die Einführung von ROS anhand der im Rahmen der Interviews geäußerten Einschätzungen erarbeitet und kostenrelevante Einflussfaktoren beschrieben. Tabelle 4 bildet zu erwartende Kostenpositionen für die Einführung von ROS aus externer Sicht zusammenfassend ab. Die Tabelle enthält nebst den einzelnen Kostenpositionen jeweils eine Beschreibung der zu erwartenden Kosten sowie der dafür einflussrelevanten Einflussfaktoren.

Kostenposition	Beschreibung Kosten	Einflussfaktoren
(Aufbau einer Abteilung zur ROS-Abklärung)	<ul style="list-style-type: none"> Beim Entscheid diese Leistung selbstständig zu erbringen fallen Kosten für den Aufbau einer entsprechenden Abteilung an. Erarbeitung und Etablierung der Strukturen, Prozesse und Instrumente 	<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Kompetenzen Anzahl Fälle
Projektleitung und -administration	<ul style="list-style-type: none"> Klare Zuständigkeit für die Implementation von ROS während der Projektphase. Erarbeitung konzeptueller Grundlagen, Definition der Prozesse und Zuständigkeiten und Entwicklung standardisierter ROS-Instrumente 	Anzahl Kantone, welche die Implementation gegebenenfalls gemeinsam im Rahmen einer Zusammenarbeit planen (z. B. innerhalb eines Konkordats).
Schulung und Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Initialschulung zur Verankerung von ROS als Konzept (inkl. Aufbau notwendiger forensischer Kompetenzen) Einführung in die Arbeitsmittel und deren Handhabung 	Anzahl der einzubeziehenden Akteure auf den Ebenen Vollzugsbehörden, Vollzugseinrichtungen und ambulante Therapeuten
IT / Software	<ul style="list-style-type: none"> Kosten für die Einführung (Planung, Implementation, Schulung, etc.) und den Unterhalt der neuen Software, in der die ROS-Arbeitsmittel integriert sein werden. 	Keine Aussage möglich, weil die konkrete Umsetzung noch offen ist.

Tabelle 4: Kostenpositionen und Einflussfaktoren für die Implementation von ROS

3.4.3 Mehrkosten im Regelbetrieb

Die Mehrkosten im Regelbetrieb beschreiben mögliche zusätzlich anfallende Kosten bei einer Fallführung gemäss ROS in Relation zu den Kosten für die Fallführung vor der Einführung von ROS. Es handelt sich hierbei um zusätzliche Ressourcen, die bei einer definitiven Einführung von ROS in den jährlichen Budgets der betreffenden Kantone einzuplanen wären. Die Mehrkosten sind einerseits anhand der im Rahmen des Modellversuchs zwischen den Kantonen festgelegten Tarife für die ROS-Abklärungen abgeleitet. Andererseits beruhen die Einschätzungen bezüglich der Mehrkosten auf den durchgeführten Befragungen. Tabelle 5 bildet die aus externer Sicht relevanten, zusätzlichen Kostenpositionen für den regulären ROS-Betrieb zusammenfassend ab. Die Tabelle enthält nebst den einzelnen Kostenpositionen jeweils eine Beschreibung der zu erwartenden Mehrkosten sowie der für das Ausmass der Mehrkosten relevanten Einflussfaktoren.

Kostenposition	Beschreibung Mehrkosten	Einflussfaktoren
ROS-Abklärungen	<ul style="list-style-type: none"> Einkauf der ROS-Abklärungen inklusive Risikosprechstunden 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Fälle
Schulung und Coaching (für Fallverantwortliche)	<ul style="list-style-type: none"> Verankerung von ROS als Handlungsfrage Höhere Anforderungen Interdisziplinarität Erhaltung der Kompetenzen bei gegebener Mitarbeiterfluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der einzubeziehenden Akteure auf den Ebenen Vollzugsbehörden, Vollzugseinrichtungen und ambulante Therapeuten Mitarbeiterfluktuation

Tabelle 5: Kostenpositionen und Einflussfaktoren im regulären Betrieb mit ROS

Die internen Mehrkosten für den Regelbetrieb von ROS werden von den Verantwortlichen aus den Kantonen wie auch durch einen Grossteil der Mitarbeitenden in den Vollzugsbehörden grundsätzlich als gering eingeschätzt. Zusätzliche Kosten fallen für die ROS-Abklärungen an. Die Tarife für die ROS-Abklärungen, welche in den Modellversuchskantonen seit der Überführung in den Regelbetrieb per 1. Mai 2013 angewendet werden, basieren auf einer Vollkostenrechnung und können der untenstehenden Tabelle entnommen werden. Im Verhältnis zu den Vollzugskosten insgesamt werden diese Kosten für die ROS-Abklärung von befragten Verantwortlichen als marginal beurteilt.

Dienstleistung	Tarif
Risikosprechstunde	CHF 875.00
Änderungen Fallkonzept (Stundenansatz bzw. max. Tarif Risikosprechstunde)	CHF 220.00
ROS-Abklärung Stufe I	CHF 1'750.00
ROS-Abklärung Stufe II	CHF 3'500.00
ROS-Abklärung Stufe III	CHF 3'500.00
RISK pro Termin à 90 Minuten	CHF 350.00
Coaching-Gruppe pro Gruppe und Termin à 3 Stunden (Durchführung mit 6 - 8 Personen)	CHF 1'000.00
Schulung pro Person und Tag (Durchführung ab 10 Teilnehmenden)	CHF 350.00

Tabelle 6: Tarife für die Dienstleistungen der BVD gemäss Vollkostenrechnung

Nebst den Mehrkosten durch ROS sind allfällige Kosteneinsparungen durch ROS zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang sind aus Sicht der externen Evaluation zweierlei Hypothesen von Relevanz:

1. Durch ROS entstehen im Anfangsprozess des Sanktionenvollzugs durch die ROS-Abklärung zwar Mehrkosten, wodurch jedoch Kosten im späteren Verlauf, namentlich in der Vollzugsumsetzung, eingespart werden können.
2. Die systematische Ausrichtung der Interventionsplanung und -durchführung am Rückfallrisiko sowie am Interventionsbedarf der straffälligen Person über den gesamten Vollzugsverlauf hinweg führt zu einer verbesserten rückfallpräventiven und damit auch sozial reintegrativen Wirkung des Straf- und Massnahmenvollzugs.⁷⁵ Daraus lässt sich im Hinblick auf die Kosten ableiten, dass mithilfe von ROS gesellschaftliche Folgekosten, ausgelöst durch unzureichende Reintegration und Rückfallprävention, vermieden werden.

Hypothese 1, dass durch die umfassende ROS-Abklärung zu Beginn der Fallbearbeitung der Aufwand zwar grösser ist, Kosten im weiteren Fallverlauf hingegen eingespart werden können, kann basierend auf den im Rahmen der Prozessevaluation durchgeführten Befragungen zum

⁷⁵ Vgl. Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS): Zwischenbericht I, 29.09.2011.

heutigen Zeitpunkt nicht bestätigt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einerseits durch die laufenden Anpassungen der Instrumente im Rahmen des Modellversuchs⁷⁶ kaum Fälle von Anfang bis Ende gemäss dem aktuellen Standard bearbeitet wurden. Dadurch lassen sich die Auswirkungen der umfassenden ROS-Abklärungen und deren Transfer - mithilfe der ROS-Instrumente - auf die Vollzugsplanung und -umsetzung nicht abschliessend erfassen. Darüber hinaus sind mit zunehmender Praxiserfahrung in der Anwendung der ROS-Instrumente Lerneffekte zu erwarten, welche die Effizienz in der Fallbearbeitung positiv zu beeinflussen vermögen. Entscheidend für diese Entwicklung wird u.a. die Zahl der ROS-Fälle sein, die nach einheitlicher ROS-Systematik bearbeitet werden. Des Weiteren löste der Modellversuch in verschiedenen der involvierten Institutionen des Straf- und Massnahmenvollzugs organisationsinterne Entwicklungsprozesse aus.⁷⁷ Diese Organisationsentwicklungsprozesse dienen den Institutionen dazu, sich auf die konzeptionellen und prozeduralen Veränderungen durch ROS einzustellen, verhindern jedoch, dass die Vollzugsinstitutionen Aufwände für die Einführung von ROS (Implementation) und Aufwände für die Anwendung von ROS (Regelbetrieb) trennscharf abgrenzen können.

Infolge der dargelegten Punkte kann im Rahmen der Prozessevaluation nicht abschliessend beurteilt werden, ob durch die ROS-Systematik Kosteneinsparungen in der Vollzugsumsetzung realisiert werden. Inwiefern nach der Konsolidierung von ROS entsprechende Einspareffekte eintreffen, bleibt abzuwarten und zu beobachten.

Eine Überprüfung der zweiten Hypothese ist im Allgemeinen zum heutigen Zeitpunkt sowie im Speziellen im Rahmen der vorliegenden Prozessevaluation, welche nicht auf die Evaluation von Wirkungszielen fokussierte, schwierig. Die durchgeführten Interviews mit den Modellversuchspartnern deuten auf eine Sensibilisierung des Sanktionenvollzugs im Hinblick auf eine risikoorientierte Vollzugsplanung und -steuerung sowie risikoorientierte Entscheidungen bzgl. Vollzugslockerungen hin. So werden die Risikofaktoren, welche im Rahmen der ROS-Abklärung identifiziert werden, systematisch in die Vollzugsplanung integriert. Im Vollzugsverlauf wird die Bearbeitung und Entwicklung der individuellen Risikofaktoren mithilfe der Verlaufsliste stetig überprüft. Infolge der risikoorientierten Planung und Überprüfung des Sanktionenvollzugs inklusive der entsprechenden Dokumentation sind die jeweiligen Entscheidungsträger bei Vollzugslockerungen in der Lage, Straftäter in Bezug auf die Entwicklung der individuellen Risikofaktoren zu beurteilen.

Gemäss den hier angestellten Überlegungen basierend auf den Interviews mit den Modellversuchspartnern werden Kosteneinsparungen gemäss des in Hypothese 2 formulierten Zusammenhangs aus Sicht der externen Evaluation als wahrscheinlich erachtet. Eine Quantifizierung dieses Effekts ist jedoch in diesem Rahmen nicht möglich. Es bietet sich an, ein entsprechendes Monitoring zu etablieren, welches Rückschlüsse auf die Wirkung von ROS gemäss des in Hypothese 2 formulierten Zusammenhangs ermöglicht.

3.4.4 Approximative Kostenextrapolation für die ROS-Abklärungen im Regelbetrieb

Für die Entscheidung über eine allfällige Einführung von ROS ist es für die Nicht-Modellversuchskantone von zentraler Bedeutung, einen wahrscheinlichen Kostenrahmen abschätzen zu können. Natürlich bestimmen eine Vielzahl von Faktoren die effektiven Kosten eines derart einschneidenden Systemwechsels, welche a priori nicht abschliessend vorhergesehen werden können. Nichtsdestotrotz sollen nachfolgend Schätzwerte hergeleitet werden, die Anhaltspunkte hinsichtlich der zu erwartenden Kosten vermitteln. Nur so kann die Übertragbarkeit bzw. die finanziellen Konsequenzen einer Implementation von ROS aus Sicht der Nicht-Modellversuchspartner beurteilt werden.

Zu diesem Zwecke stellt die nachfolgende Kostenextrapolation⁷⁸ die zu erwartenden Mehrkosten für die ROS-Abklärungen in Relation zur Anzahl Verurteilungen nach StGB dar. Dabei wird implizit davon ausgegangen, dass sich die Anzahl der ROS-Abklärungen und somit die Anzahl

⁷⁶ Vgl. dazu auch Kapitel 3.2.1.

⁷⁷ Vgl. dazu auch Kapitel 3.3.

⁷⁸ Eine Extrapolation ist die statistische Berechnung von Schätzwerten über den Bereich der gesicherten Werte hinaus, auch Hochrechnung genannt. Vgl. dazu auch parametrische Methoden der Aufwandschätzung in Burghardt, 2008, S. 173ff.

der ROS-Fälle proportional zur Anzahl Verurteilungen insgesamt verhält. Grundlage für die Prognose bilden die Tarife für die ROS-Abklärungen gemäss Tabelle 6 (inkl. Risikosprechstunden), die ROS-Fallzahlen der Modellversuchskantone für die Periode vom 1.7.2012 bis 30.06.2013⁷⁹ sowie die Zahlen aus der Strafurteilsstatistik des Bundesamtes für Statistik⁸⁰. Ausgehend von den Fallzahlen der Modellversuchskantone sind die durchschnittlichen Kosten für die ROS-Abklärungen in Abhängigkeit der Anzahl Verurteilungen in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

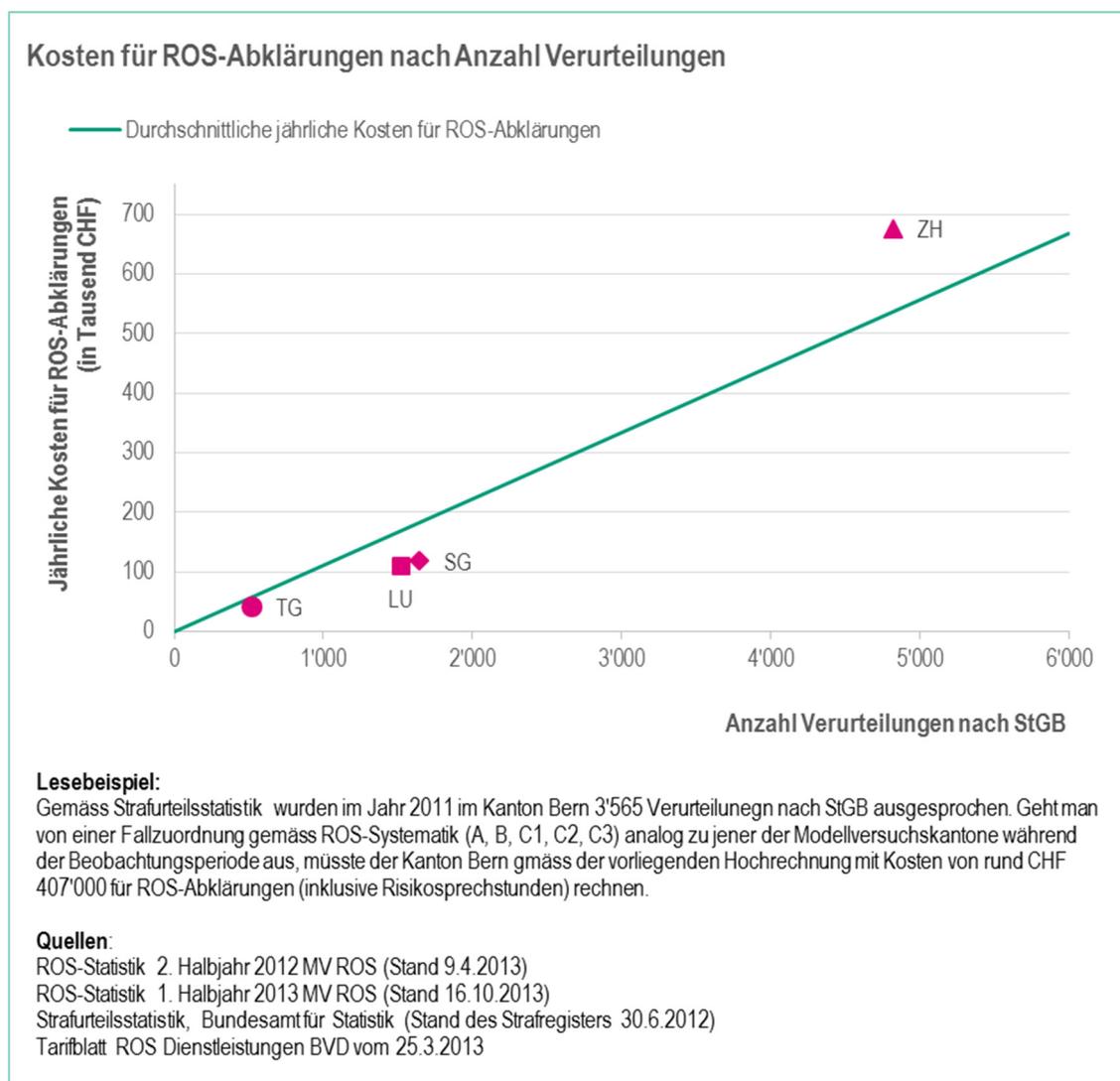


Abbildung 10: Jährliche Kosten ROS-Abklärungen nach Anzahl StGB-Verurteilungen (Hochrechnung)

Es sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der vorliegenden Kostenprognose um eine Schätzung handelt, die Nicht-Modellversuchskantone einen Anhaltspunkt bieten soll. Ausserdem beschreibt die Hochrechnung ausschliesslich die zu erwartenden Mehrkosten für die ROS-Abklärungen im regulären Betrieb. Nicht berücksichtigt in der Prognose sind die Mehrkosten für Schulung und Coaching sowie mögliche Einspareffekte gemäss Kapitel 3.4.3, welche zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ermittelbar sind. Ebenfalls nicht berücksichtigt sind darin Mehrkosten, die in der Phase der Einführung anfallen.⁸¹

⁷⁹ Vgl. ROS-Statistik 2. Halbjahr 2012 MV ROS (Stand 9.4.2013) sowie ROS-Statistik 1. Halbjahr 2013 MV ROS (Stand 16.10.2013).

⁸⁰ Vgl. BFS, STATPOP (Zahlen per 31.12.2012, Stand 25.4.2013).

⁸¹ Vgl. Kapitel 3.4.2.

3.4.5 Fazit zur Kostenanalyse

Für die Analyse der Kosten von ROS muss unterschieden werden zwischen der Implementationsphase und der Phase des Regelbetriebs von ROS. Bestimmte Kosten fallen im Rahmen der Einführung von ROS an, andere Kosten bzw. Einspareffekte sind nach der Einführung innerhalb des Regelbetriebs relevant. Für die Beurteilung der Kosten in Bezug auf die Übertragbarkeit von ROS auf andere Kantone sind ausserdem Synergieeffekte zu berücksichtigen, die sich aus dem Modellversuch ergeben. Die nachfolgende Tabelle bietet nochmals einen systematischen Überblick über die in Kapitel 3.4 dargelegten Überlegungen im Rahmen der Kostenanalyse.

Kostenposition / Spareffekt	Phase 1: Implementation	Phase 2: Regelbetrieb	Übertragbarkeit
Abteilung für die ROS-Abklärungen	Erarbeitung und Etablierung der Strukturen, Prozesse und Instrumente	Keine Kosten	Je nach Entscheid ob eine eigene Abteilung fallen diese Kosten an
ROS-Abklärungen	Laufende ROS-Abklärungen	Laufende ROS-Abklärungen	Die Tariffberechnung basiert auf einer Vollkostenrechnung. Einkauf oder Aufbau eigenes Kompetenzzentrum möglich.
Projektleitung und -administration	Klare Zuständigkeit für die Implementation von ROS während der Projektphase. Erarbeitung konzeptueller Grundlagen, Definition der Prozesse und Zuständigkeiten und Entwicklung ROS-Arbeitsmittel	Keine Mehrkosten.	Da auf der Entwicklungsarbeit im Rahmen des Modellversuchs aufgebaut werden kann, fallen die Kosten für die Projektleitung und -administration in der Phase der Implementation deutlich geringer aus.
Schulung und Coaching	Initialschulung zur Verankerung von ROS als Konzept (inkl. Aufbau notwendiger forensischer Kompetenzen) Einführung in die Arbeitsmittel und deren Handhabung	Im Gegensatz zur Implementation geringfügige Mehrkosten in Relation zum System vor ROS aufgrund der höheren Anforderungen Interdisziplinarität.	Die Kosten bei der Übertragung sind abhängig von der Anzahl der einzubeziehenden Akteure (Vollzugsbehörden, Vollzugseinrichtungen und ambulante Therapeuten).
IT / Software	Kosten für die Einführung (Planung, Implementation, Schulung, etc.) und den Unterhalt der neuen Software, in der die ROS-Arbeitsmittel integriert sein werden.	Keine Mehrkosten. Unterhalt im Rahmen der Wartung der gesamten IT-Infrastruktur.	Für die Einführung ist keine Aussage möglich, weil die konkrete Umsetzung auch innerhalb der Modellversuchskantone noch offen ist.
Kosteneinsparungen Vollzugsumsetzung	Keine	Hypothese, dass die Mehrkosten für die ROS-Abklärungen aufgewogen werden durch Einspareffekte in der Vollzugsumsetzung (kann zum jetzigen Zeitpunkt (noch) nicht bestätigt werden).	Gilt analog für die Übertragung von ROS auf andere Kantone.
Verminderung von Folgekosten durch unzureichende Rückfallprävention	Keine	Hypothese, dass Kostenminderung wahrscheinlich, zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht nachweisbar.	Gilt analog für die Übertragung von ROS auf andere Kantone.

Tabelle 7: Fazit zur Kostenanalyse nach Phasen und bzgl. Übertragbarkeit

4 Beantwortung der Evaluationsfragen

4.1 Ist der ROS-Prozess umsetzbar?

Der Modellversuch ROS kann als eine mögliche Reaktion auf verschiedene Entwicklungen im Bereich des Straf- und Massnahmenvollzugs verstanden werden. Dazu gehört unter anderem die Revision des Strafgesetzbuchs per 1.1.2007, welche den Einrichtungen des Sanktionenvollzugs die Erstellung eines Vollzugsplans vorschreibt. Zusätzlich gab es im Fachbereich des Sanktionenvollzugs eine Entwicklung hin zu einer vermehrten Fokussierung auf das Rückfallrisiko⁸². Auch ist eine Tendenz zur vermehrten Forderung nach einer Standardisierung der Bearbeitung von Fällen wahrnehmbar. Es ist davon auszugehen, dass diese Rahmenbedingungen für die Umsetzung des ROS-Prozess einen begünstigenden Einfluss hatten.

Der Modellversuch hat gezeigt, dass sich der ROS-Prozess in allen beteiligten Kantonen umsetzen liess. Im Verlauf des Modellversuchs mussten jedoch mehrfach Anpassungen vorgenommen werden, um den Ressourcenaufwand und die Komplexität von ROS zu reduzieren. Der ROS-Prozess, wie er zum Ende des Modellversuchs bestand, stellt nun eine ausgereifte Form dar, die in den Modellversuchskantonen auch nach Abschluss des Modellversuchs weiterhin zur Anwendung kommen wird.

Zusätzlich zu den Rahmenbedingungen konnten auch bezüglich der konkreten Umsetzung des ROS-Prozesses begünstigende wie auch hindernde Faktoren identifiziert werden. Diese sind nachfolgend aufgeführt.

Folgende Faktoren wirken für die Umsetzung des ROS-Prozesses begünstigend:

- klares Commitment der Entscheidungsträger zu ROS
- Einsetzung einer klaren Projektorganisation mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen
- Berücksichtigung der vorbestehenden Gegebenheiten des Kantons und seiner Organisationen im Sanktionenvollzug
- Frühzeitige und adressatengerechte Information der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden zu ROS und den damit verbundenen Zielen
- Angebot von Schulungen und Coachings, um den Erwerb und die Aufrechterhaltung des notwendigen Wissens zu ermöglichen
- Praxistaugliche, komplexitätsreduzierte Instrumente und Hilfsmittel zur Umsetzung des ROS-Prozesses
- Gleichzeitige Einführung in mehreren Kantonen oder im Konkordat.

Folgende Faktoren können für die Umsetzung des Prozesses hinderlich wirken:

- Organisationsstrukturen, die eine Einführung von ROS erschweren
- Ungeklärte Schnittstellen zwischen den am ROS-Prozess beteiligten Akteuren
- Fehlende Ressourcen z. B. für Einkauf ROS-Abklärungen, Schulung und Coaching Mitarbeitende)
- Konflikte mit Arbeitspartner/innen aufgrund der Stärkung des neuen Rollenverständnisses der Fallverantwortlichen durch ROS
- Ungeduld mit dem Veränderungsprozess der die Einführung von ROS darstellt. Veränderungen benötigen Zeit, um sich zu etablieren.

4.2 Welches sind begünstigende und hindernde Faktoren für die Anwendbarkeit der Arbeitsmittel?

Die ROS-Arbeitsmittel haben im Verlauf des Modellversuchs mehrfache Überarbeitungen erfahren. Der letzte Release überarbeiteter Arbeitsmittel erfolgte zum Start der zweiten Betriebsetappe per 1. Juli 2012. Diese Anpassungen haben zur Folge, dass bisher keine Erfahrungen

⁸² Vgl. Mayer/Schlatter/Zobrist, 2007; Gautschi/Rüegger, 2009; Maelicke, 2009.

mit dem ganzen Ablauf einer einheitlichen Serie von Arbeitsmitteln gewonnen werden konnten. Der definitive ROS-Prozess mit seinen Arbeitsmitteln wird sich deshalb zukünftig noch bewähren müssen. Insbesondere jene Arbeitsmittel, welche die Planung und die Überprüfung des Fallverlaufs betreffen, sind noch relativ jung. Die Implementation der ROS-Arbeitsmittel im Sinne eines Qualitätsregelkreises (Plan-Do-Check-Act) stellt somit eine wichtige Zukunftsherausforderung dar. Auch der Einbezug der Resultate aus dem R-A in den Vollzugsplan der Vollzugseinrichtungen und die konkrete Bearbeitung der identifizierten Risikofaktoren benötigen weiterer Aufmerksamkeit.

Auch die Software, in welcher die Arbeitsmittel programmiert sind (CRIMS, Excel-basiert) hat im Verlauf des Modellversuchs eine starke Entwicklung vollzogen. Dadurch konnten einerseits viele Fehler eliminiert werden. Es führte andererseits jedoch auch zu Verwirrung und Mehrarbeit, weil die verschiedenen Versionen teilweise nicht miteinander kompatibel waren und einzelne Arbeitsmittel somit wiederholt ausgefüllt werden mussten. Zum Schluss des Modellversuchs wurde die Software von den meisten Anwender/innen jedoch als bedienbar beurteilt.

Hinsichtlich der Anwendbarkeit der Arbeitsmittel konnten im Verlauf des Modellversuchs verschiedene begünstigende und behindernde Faktoren identifiziert werden, welche nachfolgend dargestellt sind.

Begünstigende Faktoren für die Anwendbarkeit der Arbeitsmittel:

- Die Instrumente für die Triage (FaST) sowie für die ROS-Abklärung (R-A) sind bereits intensiv erprobt und haben sich als praxistauglich bewährt.
- Die Komplexität der Arbeitsmittel wurde im Verlauf des Modellversuchs reduziert und ist somit bedienungsfreundlicher und weniger aufwändig.
- Die Einrichtung eines Spezialist/innenzentrums zur Erstellung der ROS-Abklärung (AFA) hat sich bewährt. Dadurch kann Professionalität, Routine und eine möglichst identische Handhabung gewährleistet werden.
- Schulung und Coaching der Mitarbeitenden bezüglich der Anwendung der Arbeitsmittel wirkt unterstützend.

Behindernde Faktoren für die Anwendbarkeit der Arbeitsmittel:

- Die häufigen Anpassungen der Arbeitsmittel und der Software im Verlauf des Modellversuchs führte zu Verunsicherung und teilweise Überforderung.
- Die Anwendung der Arbeitsmittel erfordert neue Kompetenzen, über die nicht alle bisherigen Mitarbeitenden verfügen.
- Wenn Mitarbeitende nur wenige C-Fälle führen, bedeutet das für die Anwendung fehlende Routine.
- Der Einbezug der Resultate aus der ROS-Abklärung in den Vollzugsplan wird nicht standardisiert gehandhabt und ist entsprechend unterschiedlich ausgestaltet.
- Die Berichte aus den Vollzugs- und Massnahmeneinrichtungen und von Therapeut/innen sind in sehr unterschiedlicher Qualität und Form formuliert, was deren Verarbeitung und nachfolgend die Beurteilung der Entwicklung bezüglich der Risikofaktoren erschwert.

4.3 In welchem Verhältnis steht der Aufwand für die Implementierung der Arbeitsprozesse zum Nutzen der Prozesse und Arbeitsmittel?

Der finanzielle Aufwand für die Implementierung von ROS wird durch folgende Kostenpositionen beeinflusst⁸³:

- Aufbau einer Abteilung zur forensisch-prognostischen Abklärung
- Projektleitung und -administration
- Schulung und Coaching
- IT/Software.

⁸³ Die detaillierte Darstellung der Implementierungskosten und der Kosten für den Regelbetrieb sind in den Kapiteln 3.5.2 und 3.5.3 zu finden.

Nach Abschluss der Einführung von ROS muss im Regelbetrieb mit den folgenden zusätzlichen Kosten gerechnet werden:

- Einkauf ROS-Abklärungen oder Betrieb einer spezialisierten Einheit
- Schulung neuer Mitarbeitenden und Coaching bereits geschulter Mitarbeitenden.

Der Nutzen der Prozesse und Arbeitsmittel kann im Rahmen der Prozessevaluation aus den Ergebnissen der geführten Interviews abgeleitet werden. Es zeigte sich, dass die grundlegenden Erwartungen an den Nutzen erfüllt wurden, indem die Triage gezielt vorgenommen werden kann, die Risikofaktoren von Fachpersonen erhoben werden und die einweisende Behörde darauf basierend ihre Rolle als Verantwortliche für die Steuerung und das Controlling im Fall wahrnehmen können. Hinsichtlich der Auswirkungen des Prozesses und der Arbeitsmittel auf den Sanktionenvollzug konnten die folgenden zentralen positiven Aspekte identifiziert werden:

- *Risikosensibilisierung im Sanktionenvollzug:* Durch ROS wird stärker auf die relevanten Risikofaktoren fokussiert, deren Entwicklung während des Vollzugs beobachtet und dokumentiert. Basierend auf einer aktuellen Einschätzung der Rückfallwahrscheinlichkeit können Entscheidungen betreffend Vollzugslockerungen getroffen werden.
- *Schnittstellenübergreifendes Verständnis:* Mit ROS wird eine gemeinsame Sprache innerhalb des Systems des Sanktionenvollzugs etabliert sowie die Zuständigkeiten im Vollzugsprozess klarer abgegrenzt, wodurch sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der Zusammenarbeit der involvierten Akteure verbessert wird.
- *Strukturierung und Dokumentation:* ROS und die damit einhergehenden ROS-Arbeitsmittel führen zu einer standardisierten und strukturierteren Arbeitsweise im Sanktionenvollzug unter anderem in Bezug auf die Dokumentation des Fallverlaufs.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Prozessqualität im Sanktionenvollzug optimiert werden konnte. Wie sich dies bezüglich der Ergebnisqualität verhält, wird eine Ergebnisevaluation zeigen, zu der sich der Kanton Zürich verpflichtet hat. Eine abschliessende externe Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist deshalb zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich. Die Weiterführung von ROS in allen am Modellversuch beteiligten Kantonen lässt darauf schliessen, dass dieses so beurteilt wird, dass der gestiftete Nutzen gegenüber den Kosten überwiegt.

4.4 Welche Voraussetzungen gelten für die Übertragbarkeit von ROS und seiner Arbeitsmittel auf andere Kantone?

4.4.1 Grundlegende Faktoren für die Übertragbarkeit von ROS auf andere Kantone

Ein besonderes Interesse der Prozessevaluation betrifft die Fragestellung, welche zentralen Faktoren es bei einer Übertragung von ROS in weitere Kantone zu bedenken gibt. Grundsätzlich waren sich die Befragten einig, dass es begrüßenswert wäre, wenn gesamtschweizerisch eine einheitliche Vorgehensweise definiert würde, womit ein gemeinsamer Prozessablauf und eine gemeinsame Terminologie etabliert werden können. Dadurch könnte die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren des Sanktionenvollzugs sowie auch die Übergabe von Fällen zwischen Kantonen sichergestellt werden. Diese Stossrichtung wird begünstigt durch allgemeine Forderungen nach mehr Harmonisierung, Standardisierung und Fachlichkeit im Vollzugssystem. Signale von Kantonen, die an einer Übernahme von ROS interessiert wären, sind bei der Projektleitung von ROS auch bereits eingegangen. Im Rahmen der Erhebung haben sich folgende, für eine Übertragung zu beachtenden Punkte herauskristallisiert:

- Klares Commitment der Führung
- Entscheid zur Implementierung des gesamten ROS-Pakets
- 90°-Shift von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung
- Entscheid betreffend die Herstellung der ROS-Abklärungen
- Klare Projektplanung
- Budgetierung personeller und finanzieller Ressourcen
- Adressatengerechte Kommunikation
- Anforderungen an die Fallverantwortlichen der einweisenden Behörde /Bewährungshilfe
- Installation von Schulung und Coaching

- Software
- Definition und Erfassung einheitlicher Kennzahlen
- Konsequente und lernorientierte Umsetzung von ROS
- Geduld mit Change-Prozessen.

Die einzelnen Faktoren werden nachfolgend beschrieben.

Klares Commitment der Führung

Das Commitment der strategischen und operativen Leitungsebene für ROS ist eminent wichtig. Bereits Peter Drucker wies auf die zentrale Bedeutung der Leitungsperson für eine gelingende operative Umsetzung hin, die aktuelle Managementliteratur stützt diese Ergebnisse.⁸⁴ Da es sich bei ROS um ein Konzept handelt, welches schwerpunktmässig die Arbeitsweise der Vollzugsbehörde beeinflusst, braucht es für die Einführung von ROS insbesondere das Commitment der Vollzugsbehörde. Diese sollten den auch den Lead für die Einführung übernehmen. Auch von Seiten der Arbeitspartner ist ein Commitment jedoch von zentraler Bedeutung. Denn wenn diese nicht bereit sind, mit den Ergebnissen aus der ROS-Abklärung weiter zu arbeiten, lässt sich der ROS-Prozess nicht umsetzen. Es ist demnach unumgänglich, dass beide Seiten sich zu ROS bekennen.

Um Unstimmigkeiten, Kränkungen und Machtkämpfe zu minimieren ist es hilfreich, wenn sich die Verantwortlichen vor einer Übertragung des Projekts in den eigenen Kanton über die politischen und fachlichen Ziele einigen. Ausserdem muss geklärt werden, ob und in welchen Bereichen an bereits Bestehendes angeknüpft werden kann und soll.

Entscheid zur Implementierung des gesamten ROS-Pakets

Wenn man ROS einführen will, so steht ganz zu Beginn der ausdrückliche Entscheid, im Sanktionenvollzug einen gesamthaften Paradigmenwechsel hin zur Fokussierung auf die Risikofaktoren zu vollziehen. Dies bedeute, dass sichergestellt wird, dass ROS auch dort als Prinzip gelebt wird, wo keine ROS-Fälle im engeren Sinne (heute C-Fälle, zukünftig allenfalls auch B-Fälle) bestehen (spezialisierte Einheiten sind dabei durchaus möglich, hingegen kann die ROS-Umsetzung nicht nur diese fokussieren).

Kann man sich nicht für den grundlegenden Paradigmenwechsel entscheiden, so ist grundsätzlich eine Anlehnung am Prinzip der Risikoorientierung möglich. Was jedoch nicht sinnvoll ist, ist die Übernahme einzelner Arbeitsmittel von ROS. Denn dadurch könnten zentrale Elemente von ROS, wie beispielsweise die übergreifende Sensibilisierung für Risikofaktoren, nicht gewährleistet werden.

90°-Shift von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung

Durch ROS erfolgt hinsichtlich der Bearbeitung des Fallverlaufs eine Veränderung von der bisher in der Regel funktionalen Differenzierung hin zur Prozessorientierung. Diese Veränderung bedingt durch die Intensivierung der Zusammenarbeit eine Klärung von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und kann damit zusammenhängend auch zu gewissen Aushandlungsprozessen führen.

Entscheid betreffend die Herstellung der ROS-Abklärungen

Im Rahmen des Modellversuchs liessen die Kantone Luzern, St. Gallen und Thurgau die R-A für ihre C-Fälle bei der AFA in Zürich herstellen. Dies wird auch nach Abschluss des Modellversuchs weiterhin so gehandhabt. Bei einer Übernahme von ROS ist deshalb zu entscheiden, ob man die R-As ebenfalls bei der AFA in Zürich einkaufen will, oder ob die R-A mit entsprechenden Fachpersonen im eigenen Kanton hergestellt und allenfalls auch an weitere Kantone verkauft werden sollen. Allenfalls wäre auch denkbar, ein solches Kompetenzzentrum auf Konkordatsebene aufzubauen.

⁸⁴ Vgl. Drucker, 2007; Karst/Segler/Gruber, 2000.

Klare Projektplanung

Die Einführung von ROS stellt ein Projekt dar und ist deshalb auch entsprechend zu planen. Eine klare Projektorganisation ist für die Einführung förderlich, indem Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geklärt und stufengerecht zugeteilt werden. Wichtig ist jedoch ebenso, dass die Einführung darauf abzielt, ROS in den Regelstrukturen zu verankern, so dass die Projektphase nach Abschluss der Einführung ebenfalls beendet werden kann.

Wichtig zu beachten ist ausserdem, dass ein grosser Teil des Erfolgs von ROS davon abhängt, dass es bei möglichst vielen am Sanktionenvollzug beteiligten Partnern eines Kantons eingeführt wird. Kantonen, welche an einer ROS-Umsetzung interessiert sind, ist zu empfehlen, sich zu erkundigen, inwiefern Konkordats- und Umsetzungspartner ebenfalls an der ROS-Einführung interessiert sind.

Budgetierung finanzieller und personeller Ressourcen

Die Einführung von ROS bindet finanzielle und personelle Ressourcen, da die Planung und Umsetzung der Einführung, der Schulungsaufwand sowie der Aufwand für die Anpassung von Aufbau- und Ablaufstrukturen hoch sind. Da es sich bei der Einführung von ROS um einen Change-Prozess handelt, sind auch Veränderungen innerhalb der Organisation wahrscheinlich. Diese Ressourcen sind bei der Budgetierung und Planung entsprechend zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass nicht in allen Abteilungen gleich viel Arbeit anfällt und je nach Voraussetzungen unterschiedlich geartete Vorbereitungsarbeiten und strukturelle, prozedurale wie kulturelle Anpassungen erforderlich sind.

Adressatengerechte Kommunikation

Eine adressatengerechte Kommunikation und geklärte Kommunikationswege sind bei der Einführung des ROS-Prozesses von zentraler Bedeutung. Diese muss entsprechend sorgfältig geplant werden. Wichtig sind dabei insbesondere auch der Einbezug (Austausch, gegenseitige Kommunikation) und die gezielte Information von Arbeitspartnern (Vollzugseinrichtungen, Therapeuten und Therapeutinnen, etc.).

Anforderungen an die Fallverantwortlichen der einweisenden Behörde und Bewährungshilfe

Zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen eines fachlichen Abschluss (bspw. als Sozialarbeiter/in, Jurist/in, spezialisierte/r Sachbearbeiter/in), verlangt ROS von den fallverantwortlichen Personen der einweisenden Behörde und der Bewährungshilfe auch forensische Grundkenntnisse sowie ein neues Selbstverständnis als Case Manager/in. Deshalb muss geplant werden, wie diese Mitarbeitenden unterstützt werden können, um diese Kompetenzen zu erlangen.

Installation von Schulung und Coaching

ROS bedarf eines modularen Schulungsangebots, welches nach verschiedenen Zielgruppen und Zielen (Inhaltsvermittlung, Vernetzung, Fortgeschrittene Reflexion, Fallverstehen, etc.) differenziert. Ein Schulungskonzept wirkt hier unterstützend.

Fallbesprechungen und Einzel- sowie Gruppencoachings wirken unterstützend und haben ebenfalls einen Schulungseffekt.

Es ist diesbezüglich zu klären, ob es sinnvoll wäre, eine zentrale überkantonale Anlaufstelle (Fachstelle ROS) einzurichten, welche dafür verantwortlich wäre.

Software

Eine funktionierende Software ist die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung des ROS-Prozesses. Dabei ist darauf zu achten, dass alle Kantone, welche den ROS-Prozess übernehmen, mit der gleichen Software arbeiten, damit die Kompatibilität bei kantonsübergreifender Zusammenarbeit gewährleistet bleibt.

Definition und Erfassung einheitlicher Kennzahlen

Um möglichst aussagekräftige Resultate zum Verhältnis von Kosten und Nutzen des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs zu erzielen, empfiehlt es sich, eine einheitliche Statistik über alle beteiligten Kantone hinweg zu führen.

Konsequente und lernorientierte Umsetzung von ROS

Wenn man sich für die Einführung von ROS entschieden hat, ist es von zentraler Bedeutung, dass die neuen Prozesse und Arbeitsmittel konsequent angewendet werden. Gleichzeitig kann nicht von Anfang an der Anspruch bestehen, dass die Neuerungen reibungsfrei implementiert werden. Es braucht vielmehr eine offene lernorientierte Haltung, damit Unsicherheiten angesprochen werden können und man gemeinsam aus Fehlern lernen kann.

Geduld mit Change-Prozessen

Die Einführung eines Risikoorientierten Sanktionenvollzugs, so zeigte die Prozessevaluations-erhebung, bedingt mannigfache Veränderungen in den Abläufen, den elektronischen und pa-piernen wie auch konzeptionellen Arbeitsmitteln, den Kompetenzen und dem Know-how der Mitarbeitenden, der interdisziplinären Zusammenarbeit über Schnittstellen hinweg oder der strukturell oder gewohnheitsrechtlich bestehenden Autonomie und entsprechender Organisati- onskulturen. Derartige Change-Prozesse sind zeitintensiv. Bis zur nachhaltigen Implementation und Überführung in den Alltag ist darüber hinaus ebenfalls oftmals Geduld und Beharrlichkeit im Sinne einer konsequenten und zielorientierten Einforderung erforderlich. Führungspersonen sind hierbei ebenso herausgefordert wie Mitarbeitende.

4.4.2 Wichtige Faktoren für die Einführung von ROS in nicht am Modellversuch beteilig- ten Kantonen

Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick an die Anforderungen, die eine Einführung von ROS in Kantonen stellt, die nicht am Modellversuch teilgenommen haben. Andererseits wird aufgezeigt, mit welchen Auswirkungen aufgrund der Einführung gerechnet werden kann.

	Anforderungen (Was muss ich tun, wenn ich ROS einfüh- ren möchte?)	Auswirkungen (Was passiert, wenn ich ROS ein- geführt habe?)
Strategische Entscheidungsebene		
Konkordat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch untereinander, wer ROS ein- führt ▪ Wenn sich mehrere Kantone daran be- teiligen: Klärung von Austausch, erfor- derlichen Prozessabstimmungen, ge- meinsamem Einkaufsvorgehen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nähere Zusammenarbeit ▪ Einheitliche Sanktionenvoll- zugs-Philosophie ▪ Kantonsübergreifende standar- disierte Fallbearbeitung
Kanton	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung der Bedingungen zur Über- nahme von ROS mit dem JUV Zürich ▪ Budgetierung und Bereitstellung finan- zielle Ressourcen ▪ Klare Zuweisung der Verantwortung für die Einführung an die Vollzugsbehörde ▪ Einbezug aller Arbeitspartner aus dem Sanktionenvollzug des Kantons sicher stellen ▪ Projektstruktur planen ▪ Entscheiden, wo ROS-Abklärungen hergestellt oder eingekauft werden ▪ Auswirkungen von ROS auf die Aufga- ben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Akteure (einweisende Be- hörde, Bewährungshilfe, Vollzugsein- richtungen, Therapeut/innen) im Sankti- onenvollzug klären 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisierter, prozessorien- tierter Fallverlauf ▪ Organisationsübergreifende ge- meinsame Arbeitsmittel ▪ Einheitliche Terminologie ▪ Klärung der Schnittstellen ▪ Sensibilisierung bezüglich Rückfallrisiken

	Anforderungen (Was muss ich tun, wenn ich ROS einführen möchte?)	Auswirkungen (Was passiert, wenn ich ROS eingeführt habe?)	
Operative Führung und Umsetzung			
(Projekt-) Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzen und Verantwortung innerhalb des Projektteams definieren ▪ Detailplanung Einführung erstellen ▪ Kommunikationskonzept festlegen ▪ Software einkaufen ▪ Bedarf für Schulung und Coaching erfassen ▪ Kompetenzen und Verantwortung intra- und interinstitutionell klären ▪ Information aller relevanten Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparente Projektplanung ▪ Geklärte Kompetenzen und Verantwortungen über Schnittstellen und Arbeitsbereiche des Straf- und Massnahmenvollzugs hinweg 	
Einweisende Behörde (Führung, Mitarbeitende, Arbeitsorganisation, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klären, wer welche Arbeitsmittel anwendet (z. B. FaST) ▪ Anpassen bisheriger Prozesse und Arbeitsmittel ▪ Auseinandersetzen mit der Rolle als Case Manager/in 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gezielter Ressourceneinsatz durch Triagierung der Fälle ▪ Fokussierung des Auftrags auf die identifizierten Risikofaktoren ▪ Akzentuierung der Rolle als Case Manager ▪ Veränderung Anforderungen an Mitarbeitende ▪ Standardisierung im Fallverlauf ▪ Zunahme der Dokumentation 	Prozessorientierung (90°-Shift)
Vollzugseinrichtungen (Führung, Mitarbeitende, Arbeitsorganisation, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klären, wer welche Arbeitsmittel anwendet (alle Mitarbeitenden, nur gezielte) ▪ Anpassen bisheriger Prozesse und Arbeitsmittel ▪ Auseinandersetzen mit der Rolle der einweisenden Behörde als Case Manager/in, definieren der eigenen Rolle ▪ Kompetenzen und Verantwortung definieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokussierung auf die identifizierten Risikofaktoren ▪ Intensivierter Austausch zwischen Vollzug und einweisender Behörde 	
Weitere Arbeitspartner (bspw. Therapeut/innen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassen bisheriger Prozesse ▪ Auseinandersetzen mit Stellenwert ROS-Abklärung ▪ Auseinandersetzen mit der Rolle der einweisenden Behörde als Case Manager/in, definieren der eigenen Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokussierung auf die identifizierten Risikofaktoren ▪ Intensivierter Austausch mit einweisender Behörde ▪ Selektion betreffend funktionierender Zusammenarbeitsverhältnisse 	
Klient/innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informieren der betroffenen Klient/innen ▪ Klären der Erwartungen und Konsequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparente Zusammenarbeit zwischen Fachpersonen und Klient/in ▪ Vertiefte Auseinandersetzung mit den individuellen Risikofaktoren. 	

Tabelle 8: Wichtige Faktoren für die Einführung von ROS

5 Literatur- und Materialverzeichnis

5.1 Literaturliste

- Atteslander, Peter (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. New York: de Gruyter.
- Bachelt, Robert (2010). *Controlling in der Nonprofit-Organisation*. Freiburg i.B.: Lambertus.
- Baechtold, Andrea (2009). *Strafvollzug. Straf- und Massnahmenvollzug an Erwachsenen in der Schweiz*. Bern: Stämpfli.
- Block, Carl Hans (2003). *Das Intranet: die neue Informationsverarbeitung*. Renningen: expert.
- Bonta, James / Andrews D.A. (2007). *Risk-Need-Responsivity. Model for Offender Assessment and Rehabilitation*. http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/_fl/Risk_Need_2007-06_e.pdf (15.7.2013).
- Brack, Ruth (1991). *Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit: Ein Beitrag zur Klärung der Arbeitsbelastung*. Bern: Haupt.
- Brodkin, Evelyn Z. (2003): *Street-Level Research. Policy at the Front Lines*. In: Lennon, Mary Clare / Corbett, Thomas (Hrsg.) (2003): *Policy into action. Implementation Research and Welfare Reform*. The Urban Institute Press, S. 145-163.
- Brüggemeier, Beate (2010). *Wertschätzende Kommunikation im Business*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Budin, Gerhard (1996). *Wissensorganisation und Terminologie. Die Komplexität und Dynamik wissenschaftlicher Informations- und Kommunikationsprozesse*. Tübingen: gnv.
- Burghardt, Manfred (2008). *Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten*. 8. erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur GmbH.
- Deming, William Edwards (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge (Mass.): Cambridge University Press.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Drucker, Peter F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. HarperCollins.
- Drucker, Peter F. (2007). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Dvorak, Andreas (2013). *Kooperationen zwischen Staat und Nonprofit-Organisationen – Erfahrungen aus der Schweiz*. In: Andessner, René C./ Hilgers, Dennis (2013). *Öffentliche Dienstleistungsnetzwerke: Wo stehen wir und wohin geht der Weg?* Verwaltungsmanagement-Tag 2013 an der Johannes Kepler Universität Linz, eine Dokumentation. Linz: Trauner Verlag.
- Dvorak, Andreas / Rufin, Regula (2012). *Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden*, 2. Auflage, Bern: Haupt.
- Emery, Yves / Gonin, François (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emerson, Robert M. / Fretz, Rachel, I. / Shaw, Linda L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Flick, Uwe, (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (Hrsg.) (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek b.H.: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2008). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freitag, Matthias / Müller, Christiane / Rusch, Gebhard / Spreitzer, Thomas (2011). *Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme*. Wiesbaden: VS.
- Gautschi, Joel / Rüegger, Cornelia (2009). *Vom Strafvollzug in die Freiheit. Risikoorientierung und Übergangmanagement: aktuelle Entwicklungen in Bewährungshilfe und Sanktionenvollzug*. In: SozialAktuell. 41. Jg. (12). S. 21-23.
- Gebel, Matthias (2012). *Stress und Motivation im Job – ein Zusammenspiel?* Hamburg: Diplomica.
- Guggenbühl, Lisa (1999). *Euro net: europäische Vernetzung in der Suchtprävention: Schlussbericht einer qualitativen Prozessevaluation der Netzwerkentwicklung*. Forschungsbericht Nr. 85. Zürich: Institut für Suchtforschung.

- Heimann, Sandra / Horn, Christiane (2013). *Wirkung und Wirkfaktoren von Coaching*. Saarbrücken: AV.
- Helbig, Ralf (2003). *Prozessorientierte Unternehmensführung*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Honer Anne (1994). *Das explorative Interview – Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten*. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 20 (1994) 3, S.1-15.
- Karst, Klaus / Segler, Tilman / Gruber, Karl F. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch commitment management*. Berlin: Springer.
- Kelle, Udo / Kluge, Susann (1999): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Leske+Budrich, Opladen, S. 38-53.
- Kelle, Udo (2006): *Qualitative Evaluationsforschung und das Kausalitätsparadigma*. In: Flick, Uwe: *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek b.H.: rowohlt, S. 117-134.
- Koller, Cornelia (2009). *Organisationsformen interkantonalen Zusammenarbeit im Justizvollzug am Beispiel des Konzepts Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS)*. Masterarbeit Universität Bern.
- Klötzel, Thorsten / Scharpekant, Tobias (2002). *Qualitätsmanagement und Controlling in der Sozialen Arbeit*. GRIN.
- Kraus, Georg / Westermann, Reinhold (2004). *Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, Udo (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (3.aktualisierte Auflage).
- Kuckartz, Udo / Dresing, Thorsten / Rädiker, Stefan / Stefer, Claus (2007). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, Siegfried (1990). *Theorien abweichenden Verhaltens*. UTB. München: Wilhelm Fink Verlag.
- LeCompte, Margaret Diane / Preissle, Judith / Tesch, Renata (1992). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. New York, San Diego: Academic Press.
- Lörbach, Peter (2005). *Case Management: Fall- und Systemsteuerung in der sozialen Arbeit*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000). *Vertrauen*. Stuttgart: UTB.
- Maelicke, Bernd (2009). *Perspektiven einer «Integrierten Resozialisierung»*. In: Cornel, Heinz et al. (Hrsg.). *Resozialisierung. Handbuch*. 3. Aufl. Baden-Baden. S. 598–604.
- Maynard-Moody, Steven / Musheno, Michael (2003). *Cops, Teachers, Counselors. Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Mayer, Klaus / Schlatter, Ursula / Zobrist, Patrick (2007). *Das Konzept der Risikoorientierten Bewährungshilfe*. *Bewährungshilfe* (1). S.33.64.
- Mayer, Klaus / Schildknecht, Huldreich (Hrsg.) (2009). *Dissozialität. Delinquenz. Kriminalität. Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit*. Zürich: Schulthess.
- Mayring Philipp (2002): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim/ Basel: Beltz Verlag (5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage).
- Mayring, Philipp (2004): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Deutscher Studien Verlag.
- McGuire, James (Hrsg.) (1995). *What Works: Reducing Reoffending. Guidelines from Research and Practice*. The Wiley Series in Offender Rehabilitation. Chichester: Wiley.
- Oser, Fritz / Spychiger, Maria (2006). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Osterloh, Margrit / Frost, Jetta (2003). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Panzeri Mario (2007). *Kostgeldmodell im Konkordat*. Fachhochschule Nordwestschweiz: Diplomarbeit.
- Possehl, Kurt (2009). *Theorie und Methodik systematischer Fallsteuerung in der Sozialen Arbeit*. Luzern: interact.
- Queloz, Nicolas / Luginbühl, Ulrich / Senn, Ariane / Magri, Sarra (Hrsg.) (2009). *Ist das Ziel der Resozialisierung noch zeitgemäss? L'objectif de resocialisation est-il toujours d'actualité?* Beiträge zur Dokumentation der 6. Freiburger Strafvollzugstage (November 2008). Actes des 6^{ème} Journées pénitentiaires de Fribourg (Novembre 2008). Bern: Stämpfli.
- Quinsey, Vernon L. / Harris, Grant T. / Rice, Marnie E. / Cormier, Catherine A. (2006). *Violent Offenders. Appraising and Managing Risk*. Washington: American Psychological Association.
- Rehn, Gerhard / Wischka, Bernd / Lösel, Friedrich / Walter, Michael (Hrsg.) (2001). *Behandlung „gefährlicher Straftäter“. Grundlagen, Konzepte, Ergebnisse*. Herbolzheim: Centaurus.

- Rossi, Peter H. / Lipsey, Mark W. / Freeman, Howard E. (2004). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ruffin, Regula / Miani Charlotte / Dvorak Andreas (2013). *Wirkungsorientierung im Kindes- und Erwachsenenschutz*. ZKE 1/2013.
- Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich (2000). *Projektmanagement als organisationales Lernen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schiller, Christian / Will-Zocholl Mascha / Ziegler, Marc (2012). *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmitz, Thorsten / Wehrheim Michael (2006). *Risikomanagement. Grundlagen – Theorie – Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneck, Ottmar (2010). *Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele*. Weinheim: Wiley VCH.
- Schneider, Gabriel / Geiger, Ingrid Katharina / Scheuring, Johannes (2008). *Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*. Zürich: Compendio.
- Schreyögg, Georg (2003). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwarzenegger, Christian / Hug, Markus / Jositsch, Daniel (2007). *Strafrecht II. Strafen und Massnahmen*. Zürcher Grundrisse des Strafrechts. Zürich: Schulthess.
- Schweer, Martin K. W. (2010). *Vertrauensforschung 2010: A state of the Art*. Bern: Peter Lang.
- Senge, Peter (2003). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Freiburg i.Br.: Klett.
- Setzwein, Monika (2011). *Die Gefühlskurve in Change-Prozessen*. <http://blog.setzwein.com/2011/03/21/die-gefuehlskurve-in-change-projekten>.
- Sinner, Philippe de / Queloz, Nicolas / Riklin, Franz / Senn, Ariane / Brossard Raphaël (Hrsg.) (2005). *Der individuelle Vollzugsplan. Le plan individuel d'exécution des sanctions*. Beiträge und Dokumentation der 4. Freiburger Strafvollzugstage (November 2004). Actes des 4èmes Journées pénitentiaires de Fribourg (Novembre 2004). Bern: Stämpfli.
- Sommerfeld, Peter (2010). *Risikoorientierung oder soziale Integration – eine Auslegeordnung aus der Sicht der Sozialen Arbeit*. In: Riklin, Franz / Baechtold, Andrea (Hrsg.): *Sicherheit über alles? Chancen und Gefahren des „Risk Assessment“ im Strafvollzug und in der Bewährungshilfe*. Sécurité avant tout? Chances et dangers du „risk assessment“ dans les domaines de l'exécution des sanctions et de la probation. Bern: Stämpfli.
- Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang (2010). *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen & Bloomfield Hills: Barbara Budrich.
- Stöger, Roman (2004). *Wirksames Projektmanagement: Mit Projekten zu Ergebnissen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Strati, Antonio (2000). *Theory and Method in Organisation Studies. Paradigmes and Choices*. London / Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Teitler, Mirjam (2008). *Der rechtskräftig verurteilte Straftäter und seine Persönlichkeitsrechte im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Informationsinteresse, Persönlichkeitsschutz und Kommerz*. Zürich: Schulthess.
- Urbaniok, Frank (2003). *Was sind das für Menschen – was können wir tun. Nachdenken über Straftäter*. Bern: Zytglogge Verlag.
- Urbaniok, Frank (2007). *FOTRES: Forensisches Operationalisiertes Therapie- und Risiko-Evaluations-System*. Oberhofen: Zytglogge Verlag.
- Urbaniok, Frank (2010). *Grundlagen forensischer Psychotherapie und das (Zürcher) Konzept deliktorientierter Arbeit*. Referat vom 19.-21.5.2010 (http://www.fotres.ch/index.cfm?action=act_getfile&doc_id=100344,03.02.11).
- Weiss, Robert (1995). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- Widmer, Thomas / Bewyl, Wolfgang / Fabian, Carlo (Hrsg.) (2009): *Evaluation. Ein systematisches Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wirtz, Markus / Caspar, Franz (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. München: Hogrefe.

Wolff, Stephan (2000). *Dokumenten- und Aktenanalyse*. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S.502-513.

5.2 Materialien

- BFS, Strafurteilsstatistik, Bundesamt für Statistik, Stand des Strafregisters 30.6.2012.
- Ergänzungsbericht zum Beitragsgesuch für den Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS) vom 19.10.2009.
- Information Arbeitspartner: 3. Standortbestimmung mit dem Bundesamt für Justiz, 11.11.2011.
- Justizvollzug Kanton Zürich, BVD: Präsentation ROS Modellversuch beim Fachausschuss Modellversuche im Straf- und Massnahmenvollzug, Bundesamt für Justiz vom 23.9.2009.
- Mayer Klaus (29.11.2010): Risikoorientiertes Interventionsprogramm für straffällige Klienten (RISK).
- Mayer Klaus (Mai 2010): Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS) - Modellversuch der Kantone Zürich, St. Gallen, Thurgau und Luzern. Kanton Zürich, Direktion der Justiz und des Innern. Amt für Justizvollzug.
- Mayer, Klaus (Publikation voraussichtlich Februar 2014): Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Schlussbericht.
- Medienmitteilung vom 15.2.2010: Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Rückfallprävention.
- Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS) der Kantone Luzern, Thurgau, St. Gallen und Zürich: Zwischenbericht I, Entwicklungsstand im September 2011, Version 6 (4) / 29.09.2011.
- Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS): Ergebnisevaluation: Zwischenbericht 1 des kriminologischen Instituts der Universität Zürich vom 1.3.2012.
- Modellversuch: Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS) der Kantone Luzern, Thurgau, St. Gallen und Zürich: Zwischenbericht 2, Version 4 vom 25.7.2012.
- Nachtrag zum Ergänzungsbericht vom 15.1.2010: Zeitplan und Budget aufgrund Rückmeldungen Bundesamt für Justiz, Fachbereich Straf- und Massnahmenvollzug.
- Präsentation BJ ROS-Standortbestimmung, 1.3.2011.
- Präsentation Standortbestimmung 3 BJ, 1.11.2011.
- Sitzungsprotokoll 3. Standortbestimmung, 2.11.2011.
- socialdesign: Konzeption Prozessevaluation, 10.10.2009.
- socialdesign: Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur ersten Erhebung vom 3. Juni 2011.
- socialdesign: Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur zweiten Erhebung vom 4. Juli 2012.
- socialdesign: Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug. Prozessevaluation: Bericht zur dritten Erhebung vom 12. Juli 2013.
- Standortbestimmung mit dem Bundesamt für Justiz – Modellversuch ROS Frühjahr 2011.
- Übersicht ROS-Ausschlusskriterien vom 31.3.2011.

Gesetzliche Grundlagen

- Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937 (SR 311.0).

Projektsteuerung:

- Ausschreibung Fachqualifikation Risikoorientierung Sommer/Herbst 2010.
- ROS Jahresstatistik 2013.
- ROS-Statistik 2. Halbjahr 2011.
- Einführung ROS 2. Etappe und Weiterführung ROS-Betrieb 1. Etappe: ROS-Information für Linienverantwortliche vom 29.5.2012.
- Projekt ROS 2. Etappe: Differenzierung C-Fälle und Risikosprechstunde vom 29.5.2012.
- Auftrag für die ROS-Fokusgruppe: ROS-Betrieb 2. Etappe vom 01. Juli 2012 bis 30. April 2013 vom 22.6.2012.
- ROS-Ablauf: Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen im (A/V/K) im ROS-Ablauf vom 26.6.2012.
- ROS-Hilfsmittel: Strukturiertes Interview ROS 2. Etappe vom August 2012.

- Hinweisblatt: Differenzierung C-Fälle und Risikosprechstunde vom 25.4.2013.
- ROS-aha (versch. Ausgaben im Verlauf des Modellversuchs).
- Projekt ROS: Memo Kostenberechnung und Budget 2014-15 vom 2.4.2013.
- Präsentation ROS-Projektausschuss Start Betriebsphase vom 7.4.2011.
- Projekt ROS Standortbestimmung vom 30.3.2010.
- Übersicht ROS-Projektorganisation Juni 2010.
- ROS-Statistik Jan-Feb 2011.
- Protokoll ROS-Koordination Kantone vom 10.2.2011.
- Protokoll ROS-Projektausschuss vom 10.2.2011.
- Protokoll ROS-Koordination Kantone vom 22.2.2011.
- ROS-Information zum Start Betriebsphase vom 1.3.2011.
- Dokument zur ROS-Kommunikation vom 10.3.2011.
- ROS-Statistik März-April 2011.
- Prozess ROS-Übergangsstrategie Betriebsphase vom 6.4.2011.
- Projekt ROS: Überführung in ROS-Betriebsphase vom 6.4.2011.
- Ablauf C-Fälle während ROS-Übergangsstrategie vom 6.4.2011.
- ROS-Koordination Kantone Start Betriebsphase vom 7.4.2011.
- ROS Projektausschuss Start Betriebsphase vom 7.4.2011.
- Evaluation Zielsetzungen erste Etappe vom 7.4.2011.
- Einführung und Start ROS MV Betriebsphase 1 vom 13.4.2011.
- ROS Reportingvorlage Evaluation 1. Etappe Kantone 30.4.2011.
- Projektstruktur-Plan ROS vom 30.5.2011.
- ROS-Statistik Mai-Juni 2011.
- ROS-Projektphasen und Abläufe Mai 2011 vom 3.6.2011.
- ROS-Projektorganisation 2. Etappe vom 13.9.2011.
- Projektauftrag ROS Etappe 2 vom 26.1.2012.
- Präsentation MV-Kantonsausschuss ROS 2. Etappe vom 6.2.2012.
- Brief ROS 2. Etappe -Vier Herausforderungen vom 29.5.2012.
- Präsentation Information ROS-Betrieb ab Juli 2012 vom 29.5.2012.
- ROS-Statistik RIS-Vorfälle vom 29.5.2012.
- ROS-Hilfsmittel: Klienten-Fragebogen vom Juli 2012.
- Liste Modellversuchspartner vom 27.7.2012.
- ROS-Fokus vom 8.10.2012.
- ROS-Fokus vom 1.11.2012.
- ROS-Fokus vom 4.12.2012.
- Präsentation: ROS-Prozess vom 17.1.2013.
- Projekt ROS: Kostenberechnungen vom 5.2.2013.
- Projekt ROS: Tarifblatt ROS Dienstleistungen BVD vom 25.3.2013.
- Prozessdarstellung ROS-Übergangsstrategie Betriebsphase 2 vom 6.4.2011.
- Ablauf ROS-Betrieb 2. Etappe 07.12. bis 04.13: Fokusgruppe vom 29.6.2012.
- ROS-Prozess ab 1. Mai 2013 vom Mai 2013.

Dokumente aus der Anwendungspraxis:

- Ablauf Bedarfs-Assessment nach ROS im Bewährungsdienst Luzern vom 26.1.2011.
- Ablaufschema Bewährungsdienst Thurgau.
- Chronologische Protokollvorlage für das Interview zum Bedarfs-Assessment VBD Luzern.
- Definition Intaker-Rolle ROS Bewährungsdienst Thurgau.
- Die ROS-Dokumente und ihre Aktenkundigkeit, VBD Luzern.
- Erfassungsbogen «Umweltbezogene Problembereiche» vom 26.6.2012.
- Erfassungsbogen Kontrolle vom 29.5.2012.

- Justizvollzugsanstalt Pöschwies: ROS Interventionsplanungsprozess 1.
- Kalchrain: Risikoorientierte Arbeitsmodule: Risiko-Monitoring.
- Kalchrain: ROSPI Neustart 2011 – 2013.
- Merkblatt deliktorientierte Befragung zur Rückfallverhinderung, VBD Luzern.
- PowerPoint-Präsentation Kalchrain: Das ROSPI-Projekt.
- PowerPoint-Präsentation Kalchrain: ROS Arbeitsprozesse.
- Prozessablauf FaST VBD Luzern vom 12.10.2010.
- Risikoorientierung im Massnahmenzentrum Kalchrain: 3-Säulen-Modell.
- ROS – Zusammenarbeit Bewährungsdienst und Straf-/Massnahmenvollzug Kanton Thurgau.
- ROS: Erfassungsbogen «Umweltbezogene Problembereiche».
- ROS: Verlaufsliste vom 16.1.2013.
- ROS: Verlaufsliste vom 27.7.2012.
- ROS-Ablaufschema Kanton St. Gallen.
- ROS-Statistik 1. Halbjahr 2013 MV ROS (Stand 16.10.2013).
- ROS-Statistik 2. Halbjahr 2012 MV ROS (Stand 9.4.2013).
- Schema ROS bei Klienten im Kanton Thurgau – wer macht was mit welchen Unterlagen vom 20.12.2010.
- Vollzugs- und Bewährungsdienste MZJ Luzern: Risiko-Monitoring-Plan.
- Vorlage „Antragsschreiben für Risiko-Assessment VBD Luzern“.
- Vorlage „Klientenerfassungsliste FaST Bewährungsdienst Luzern“.
- Vorlage ROS Interventionsverlauf und Gesprächsnotizen, VBD Luzern.
- Vorlage ROS-Risiko-Monitoring-Plan, VBD Luzern (Version Mai 2011).
- Zuständigkeit und Ablauf ROS im Kanton Thurgau vom 12.8.2010.

Weblinks

- www.anq.ch
- www.bitzi.sg.ch
- www.djs.tg.ch/xml_23/internet/de/application/d2725/f2726.cfm
- www.djs.tg.ch/xml_23/internet/de/application/d2728/f2729.cfm
- www.fotres.ch/
- www.gallex.ch/gallex/media/pdf/feb07/962.51.pdf
- www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/ajv/dienstleistungen/JVARealta/Aufgaben/Seiten/Grundsätze.aspx
- www.justizvollzug.zh.ch/internet/justiz_inneres/juv/de/ueber_uns/organisation/osk/richtlinien_empfehlungen.html
- www.patientensicherheit.ch
- www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheitsmedizinische_versorgung/frankental.html
- www.justizvollzug.zh.ch/internet/justiz_inneres/juv/de/ueber_uns/organisation/bvd.html
- www.justizvollzug.zh.ch/internet/justiz_inneres/juv/de/ueber_uns/organisation/jva.html
- www.justizvollzug.zh.ch/internet/justiz_inneres/juv/de/ueber_uns/organisation/ppd.html
- http://www.justizvollzug.zh.ch/internet/justiz_inneres/juv/de/ueber_uns/organisation/cug_ros_kt
(ROS-Internet-Plattform)
- www.kalchrain.tg.ch/xml_12/internet/de/intro.cfm
- www.mzu.zh.ch
- www.reha-lutzenberg.ch/
- www.sg.ch/home/sicherheit/justizvollzug/amt_fuer_justizvollzug.html
- www.sg.ch/home/sicherheit/justizvollzug/bewaehrungshilfe.html
- www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheitsmedizinische_versorgung/frankental.html
- www.vbd.lu.ch/
- www.wauwilermoos.lu.ch/

6 Anhang

Der Anhang umfasst:

- Untersuchte Institutionen
- Tabelle Evaluationsfragen mit Verweis zu den Antworten
- Codesystem Schlussbericht, inkl.
 - a) Codebaum Zwischenbericht 1
 - b) Codebaum Zwischenbericht 2
 - c) Codebaum Zwischenbericht 3
 - d) Codebaum Schlussbericht
- Berechnung approximative Kosten ROS-Abklärungen.

6.1 Untersuchte Institutionen

Kanton	Einrichtung	Erhebung 1	Erhebung 2	Erhebung 3
Strategische Ebene	Kantonale Projektverantwortliche	x	x	x
	ROS Projektverantwortliche JUV	x		x
Zürich	Bewährungs- und Vollzugsdienste Kanton Zürich	x	x	x
	Abteilung für forensisch-psychologische Abklärungen (AFA)	x	x	x
	RIA-Abteilung des Psychiatrischen-Psychologischen Diensts			x
	Justizvollzugsanstalt Pöschwies	x	x	x
	Massnahmenzentrum Uitikon	x	x	x
	Arbeitsexternat Neugut			x
	Ambulante Therapeut/innen		x	x
	Arbeitsgruppe Entwicklung Instrumente (BVD/PPD)			x
	Suchtbehandlung Frankental	x		
Psychiatrisch-Psychologischer Dienst	x			
Luzern	Vollzugsdienst	x	x	x
	Bewährungsdienst	x	x	x
	Strafanstalt Wauwilermoos	x	x	x
St. Gallen	Straf- und Massnahmenvollzug St. Gallen	x	x	x
	Bewährungshilfe St. Gallen	x	x	x
	Massnahmenzentrum Bitzi	x	x	x
Thurgau	Straf- und Massnahmenvollzug	x	x	x
	Bewährungsdienst	x	x	x
	Massnahmenzentrum Kalchrain	x	x	x
Konkordatseinrichtungen (bzw. Einrichtungen von kantonsübergreifender Bedeutung mit Standort in Nicht-Modellversuchs-Kantonen)	Justizvollzugsanstalt Realta (Sitzkanton Graubünden)	x	x	x
	Rehabilitationszentrum Lutzenberg (Sitzkanton Appenzell Ausserrhoden)	x	x	
Fokusgruppen einweisende Behörde	Gemischte Fokusgruppen mit Vertretern und Vertreterinnen der einweisenden Behörden aller vier Modellversuchskantone			x

6.2 Tabelle Evaluationsfragen mit Verweisen zu Antworten

Folgende Tabelle wiedergibt die evaluationsleitenden Fragestellungen mit dem Verweis auf das jeweilige Kapitel, in welchem die Antwort dazu zu finden ist.

Themenbereich	Evaluationsleitende Fragestellungen	Verweis auf Kapitel zur Beantwortung
Informationen zur Prozessgestaltung	Inwiefern gelingt es, den Modellversuch wie geplant umzusetzen?	3.1
	Inwiefern kann der ROS-Prozess wie geplant umgesetzt werden?	4.1
	Wie gut gelingt die Anwendung der Arbeitsmittel?	4.2
	Inwiefern fühlen sich die Mitarbeitenden durch die Schulungen in die Lage versetzt nach ROS-Richtlinien zu arbeiten? Welcher Stellenwert kommt dem Fachcoaching zu?	3.3.3
	Wie werden die mit ROS einhergehenden Veränderungen von den Mitarbeitenden aufgenommen?	3.3.2
	Welche Bedingungen (personale Ressourcen, Struktur- und Prozessmerkmale) begünstigen resp. behindern die Umsetzung des ROS-Prozesses?	4.1
Informationen zu Kosten und Nutzen	Mit welchem Arbeitsaufwand ist die Umsetzung von ROS verbunden?	3.4
	Mit welchem finanziellen Aufwand ist die Umsetzung von ROS verbunden?	3.4
	Wie wird der Nutzen von ROS während des Umsetzungsprozesses beurteilt?	3.4
Informationen zur Übertragbarkeit auf andere Kantone	Inwiefern ist der ROS-Prozess auf andere Kantone übertragbar?	4.4
	Gibt es Unterschiede in der Umsetzung zwischen den Kantonen?	3.1
	Gibt es spezifische Schwierigkeiten bei der Umsetzung in anderen Kantonen?	3.1
	Welche Bedingungen in den Kantonen resp. im Prozess beeinflussen die Übertragbarkeit?	4.4
	Inwiefern beeinflussen die unterschiedlichen Voraussetzungen die Umsetzung von ROS?	3.1

6.3 Codesystem Schlussbericht

6.3.1 Codebaum Zwischenbericht I

Code	Subcode
Konkordateinrichtungen Themen	
Zürich Themen	
St. Gallen Themen	
Thurgau Themen	
Luzern Themen	
Zweifelsfälle	
Ressourcen	
Arbeitspartner	
Organisationsentwicklung	
Systematik Justiz- & Massnahmenvollzug	
Klientel	
Partnerkantone	
	Zusammenarbeit der Partnerkantone
	Zusammenarbeit mit PL ZH
	Anpassungen an kantonale Strukturen
Konzept	
	Konkurrenz Konzepte
	Paradigmenwechsel
	Einstellung zum Konzept
	ROS-Vollzugsablauf
	Ablauf ROS-Prozess
Hilfsmittel	
	Online-Plattform
	Manuale
	Coaching
	Schulung
	CR!MS
	Aktenführung
Projektmanagement	
	Kommunikation
	Projekttablauf
	Projektleitung
Fallarbeits	
	Schnittstellen
	Platzierung
	gemeinsame Sprache
	Herausforderungen Fallarbeit
	Professionalisierung
	Zusammenarbeit Fallführung
Auswirkungen auf Mitarbeitende	
	Arbeitsbelastung
	Miteinbezug
	Anforderungen

Code	Subcode
	Verantwortung
	Teamdynamik
	Verunsicherung
Arbeitsinstrumente	
	RISK (Interventionsprogramm)
	Risikoorientierte Fallführung
	Risikomonitoring
	Interventionsplan
	Bedarfsassessment
	Fallresüme
	Riskassessment
	FaST

6.3.2 Codebaum Zwischenbericht II

Code	Subcode	Sub-Subcode
Therapeutische Arbeit		
	Nachteile Therapie	
	Vorteile Therapie	
ROS-Prozess		
	detaillierter Ablauf der Institutionen	
Arbeitsinstrumente		
	FaST	
	Risiko-Assessment	
	Fall-Resüme	
	Bedarfs-Assessment	
		Retrospektive
		Klientenfragebogen
		Interviewleitfaden
	Interventions-Übersicht	
	Risikoorientierte Fallführung	
		Risiko-Monitoring
	RISK (Interventionsprogramm)	
	Manual und Online-Plattform	
	CR!MS	
Fallarbeits Vollzug		
	Auswirkungen Klientel	
	Ressourcen	
	Aktenführung	
	Auswirkungen Mitarbeitende	
	Schwierigkeiten Vollzug	
	Vorteile Vollzug	
	ROSPI	
Fallarbeits fallführende Be- hörde		
	Zusammenarbeit Fallführung	
	Vorteile für Fallarbeit	
		Qualität Fallarbeit
	Schwierigkeiten für Fallarbeit	
	Aktenführung	
	Ressourcen	
	Auswirkungen Mitarbeitende	
	Auswirkung Klientel	
Projektmanagement		
	Schulung und Coaching	
	Projektprozess	

Code	Subcode	Sub-Subcode
	Kommunikation	
	Zusammenarbeit der Partnerkantone	
Auswirkungen auf Prozesse im Straf-und Massnahmen-vollzug		
Konzept		
Konkordatseinrichtungen Themen		
Luzern Themen		
St. Gallen Themen		
Thurgau Themen		
Zürich Themen		
Zweifelsfälle		

6.3.3 Codebaum Zwischenbericht III

Code	Subcode
Aktenführung	
Auswirkungen ROS auf Organisation	
Auswirkungen auf Klienten/inne	
Auswirkungen auf Mitarbeitende	
Auswirkungen Bewährungshilfe	
Auswirkungen Einrichtungen Strafvollzug	
Auswirkungen Strafvollzugsbehörde	
Benötigte Kompetenzen	
CRIMS	
Entwicklung Verlaufsliste	
Entwicklungen Fallführung	
Erfassungsbogen umweltbezogene Problembereiche	
Fallübersicht (Instrument)	
FaST	
Fokusgruppen	
Instrumente allgemein / andere Instrumente	
Kommunikation	
Kosten-Nutzen-Verhältnis / Ressourcen	
Paradigmenwechsel	
Projektleitung	
Projektprozess	
Risikoabklärung	
Schnittstellen	
	Mit Therapeuten
	Einweiser - Einrichtung
Schulung / Begleitmassnahmen	
Verlaufsliste	
Veränderungen ROS-Ablaufprozess ab 7.2012	
Vollzugsplan Einrichtung	
Wegfall BA1 und BA2	
Wegfall Risikomonitoring	

Weiterführung ROS nach Modellversuch	
Zusammenarbeit mit PPD	
Übertragung in andere Kantone	

6.3.4 Codebaum Schlussbericht

Code
Übertragung andere Kantone
Übersetzung ROS in Vollzugsalltag
Zusammenarbeit Schnittstellen
Verlauf Modellversuch
Umsetzung ROS-Prozess
Schulung und Begleitmassnahmen
ROS Instrumente und Hilfsmittel
Mitarbeitende und Organisation
Kosten-Nutzen-Verhältnis
Kommunikation
Auseinandersetzung Klient mit Tat
Anwendbarkeit Instrumente
90Grad Shift

6.4 Berechnung approximative Kosten ROS-Abklärungen

Quellen

- ROS-Statistik 2. Halbjahr 2012 MV ROS (Stand 9.4.2013)
- ROS-Statistik 1. Halbjahr 2013 MV ROS (Stand 16.10.2013)
- STATPOP, Statistik der Bevölkerung und der Haushalte, Bundesamt für Statistik (per 31.12.2012)
- Tarifblatt ROS Dienstleistungen BVD vom 25.3.2013

FaST und RA

	LU				SG				TG			
	HJ2/2012		H1/2013		HJ2/2012		H1/2013		HJ2/2012		H1/2013	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
FaST	122	100%	115	100%	176	100%	204	100%	90	100%	61	100%
A	55	45%	49	43%	108	61%	119	58%	59	66%	38	62%
B	26	21%	32	28%	26	15%	37	18%	15	17%	12	20%
C	33	27%	27	23%	28	16%	31	15%	7	8%	8	13%
C-Ausschlusskriterienliste	8	7%	7	6%	14	8%	17	8%	9	10%	3	5%
RA	20	100%	14	100%	28	100%	11	100%	5	100%	8	100%
C1 ohne weitere Abklärung	2	10%	1	7%	5	18%	1	9%	0	0%	2	25%
C1 mit weiteren Abklärungen	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
C2	1	5%	1	7%	1	4%	0	0%	0	0%	2	25%
C3	17	85%	11	79%	20	71%	9	82%	5	100%	4	50%
RS ohne weitere Abklärung	0	0%	1	7%	2	7%	1	9%	0	0%	0	0%
RS mit weiteren Abklärungen	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Keine RA	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

	ZH				MV insgesamt	
	HJ2/2012		H1/2013		HJ2/2012+H1/2013	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
FaST	1123	100%	1218	100%	3109	100%
A	792	71%	894	73%	2114	68%
B	158	14%	170	14%	476	15%
C	134	12%	119	10%	387	12%
C-Ausschlusskriterienliste	39	3%	35	3%	132	4%
RA	138	100%	137	100%	361	100%
C1 ohne weitere Abklärung	34	25%	14	10%	59	16%
C1 mit weiteren Abklärungen	0	0%	1	1%	1	0%
C2	36	26%	34	25%	75	21%
C3	50	36%	31	23%	147	41%
RS ohne weitere Abklärung	15	11%	45	33%	64	18%
RS mit weiteren Abklärungen	3	2%	7	5%	10	3%
Keine RA	0	0%	5	4%	5	1%

Kosten MV Kantone

Gemäss der per 1. Mai 2013 gültigen Tarife.

Dienstleistung	Tarif	LU		SG	
		Fälle	Kosten	Fälle	Kosten
Risikosprechstunde	CHF 875.00	1	CHF 875.00	3	CHF 2'625.00
ROS-Abklärung Stufe I	CHF 1'750.00	3	CHF 5'250.00	6	CHF 10'500.00
ROS-Abklärung Stufe II	CHF 3'500.00	2	CHF 7'000.00	1	CHF 3'500.00
ROS-Abklärung Stufe III	CHF 3'500.00	28	CHF 98'000.00	29	CHF 101'500.00
Total		34	CHF 111'125.00	39	CHF 118'125.00

Dienstleistung	Tarif	TG		ZH	
		Fälle	Kosten	Fälle	Kosten
Risikosprechstunde	CHF 875.00	0	CHF 0.00	70	CHF 61'250.00
ROS-Abklärung Stufe I	CHF 1'750.00	2	CHF 3'500.00	49	CHF 85'750.00
ROS-Abklärung Stufe II	CHF 3'500.00	2	CHF 7'000.00	70	CHF 245'000.00
ROS-Abklärung Stufe III	CHF 3'500.00	9	CHF 31'500.00	81	CHF 283'500.00
Total		13	CHF 42'000.00	270	CHF 675'500.00

Dienstleistung	Tarif	MV insgesamt	
		Fälle	Kosten
Risikosprechstunde	CHF 875.00	74	CHF 64'750.00
ROS-Abklärung Stufe I	CHF 1'750.00	60	CHF 105'000.00
ROS-Abklärung Stufe II	CHF 3'500.00	75	CHF 262'500.00
ROS-Abklärung Stufe III	CHF 3'500.00	147	CHF 514'500.00
Total		356	CHF 946'750.00

Verurteilungen von Erwachsenen für ein Vergehen oder Verbrechen nach StGB, nach Urteilkanton (BFS)

Die Strafurteilsstatistik der Erwachsenen (SUS) basiert auf den im Strafregister eingetragenen Urteilen. Die Bestimmungen über die Eintragung ins Strafregister wurden seit 1984 zweimal revidiert (1992 und 2007). Die Verurteilungen werden im Register erfasst, sobald das Urteil in Kraft tritt. Die Behandlung von möglichen Rekursen kann Jahre in Anspruch nehmen. Aus diesem Grund dauert es mehrere Jahre bis alle in einem Jahr gefällten Urteile im Strafregister eingetragen sind und in der Statistik erscheinen. Demzufolge sind bei der Interpretation der Entwicklung der Urteilszahlen in den jüngsten Erhebungsjahren Vorsicht und Zurückhaltung geboten. Infolgedessen wurde als Anhaltspunkt der Durchschnitt der Verurteilungszahlen über die Jahre 2007 bis 2011 berechnet.

Jahr	LU	SG	TG	ZH
2007	1'498	1'563	340	4'498
2008	1'507	1'534	375	4'555
2009	1'595	1'602	465	4'831
2010	1'502	1'807	447	4'915
2011	1'496	1'722	975	5'296
Durchschnitt	1'520	1'646	520	4'819

Stand des Strafregisters: 30.06.2012
Bundesamt für Statistik, Strafurteilsstatistik

Kosten pro Verurteilung

Kanton	Kosten	Kosten (TCHF)	Verurteilungen	CHF/Verurt.
Thurgau	CHF 42'000.00	42.00	520	CHF 80.71
Luzern	CHF 111'125.00	111.13	1'520	CHF 73.13
St.Gallen	CHF 118'125.00	118.13	1'646	CHF 71.78
Zürich	CHF 675'500.00	675.50	4'819	CHF 140.17
Durchschnitt				CHF 111.32

TCHF = in Tausend CHF

Inter-/Extrapolation

Verurteilungen	Kosten (TCHF)
0	CHF 0
1000	CHF 111
2000	CHF 223
3000	CHF 334
4000	CHF 445
5000	CHF 557
6000	CHF 668
7000	CHF 779
8000	CHF 891
9000	CHF 1'002
10000	CHF 1'113

