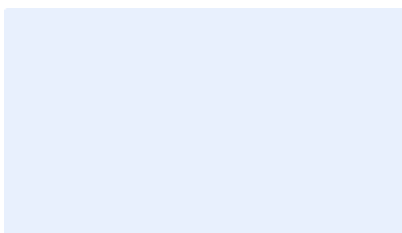


**Implementierung -
*Eine Zusammenfassung
ausgewählter
Forschungsergebnisse***

Für die
Stiftung Deutsches Forum für Kriminal-
prävention (DFK)

Ausgearbeitet von Bianca Albers



Dieser Report wurde vom Parenting Research Centre, Melbourne, für die Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention ausgearbeitet. Fragen oder Kommentare zum Inhalt können per E-Mail direkt an die Verfasserin, Bianca Albers, Principal Implementation Specialist am Parenting Research Centre, gerichtet werden (balbers@parentingrc.org.au).

Unser Dank für gute Zusammenarbeit bei der Erarbeitung dieser Publikation geht an Frau Christine Liermann und Herrn Wolfgang Kahl von der Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention, an Herrn Dr. Dean Fixsen und Frau Dr. Allison Metz vom National Implementation Research Network und an Herrn Dr. Abraham Wandersman von der University of South Carolina. Danke für Kommentare, Gedanken und großzügig zur Verfügung gestellte Materialien und Texte.

Parenting Research Centre, Mai 2014

Parenting Research Centre

Level 5, 232 Victoria Parade
East Melbourne
Victoria, Australia 3002
Phone: (+61 3) 8660 3500
Fax: (+61 3) 8660 3599
Email: info@parentingrc.org.au
Web: www.parentingrc.org.au

Inhalt

1. GLOSSAR	4
2. IMPLEMENTIERUNG	5
2.1 Einleitung	5
2.2 Spielt Implementierung eine Rolle für die Wirksamkeit präventiver Praxis?	6
3. IMPLEMENTIERUNGSKONZEPTE UND -MODELLE	7
3.1 Das Quality Implementation Framework (QIF)	7
3.2 Modellbeispiele, die praktische Relevanz erlangt haben	9
4. ABRAHAM WANDERSMANN: IMPLEMENTIERUNG VON INNOVATIONEN	10
4.1 Integrated Systems Framework (ISF)	10
4.2 Das Evidenzbasierte System für Innovationssupport (EBSIS)	13
4.3 Getting to Outcomes (GTO)	15
4.4 Implementierungsbereitschaft	23
4.5 Abgrenzung der Arbeiten von Wandersman und Fixsen	24
5. DEAN FIXSEN: IMPLEMENTIERUNG VON EVIDENZBASIERTER PRAXIS	25
5.1 Implementierungsphasen	26
5.2 Implementierungskräfte	28
5.2.1 Kompetenzen	28
5.2.2 Organisatorische Unterstützung	30
5.2.3 Gezielte und systematische Leitungsarbeit	30
5.3 Implementierungsteams	31
6. SCHLUSSWORT: IMPLEMENTIERUNG & KAPAZITÄT	34
Literatur	35

1. Glossar

Mit dieser Publikation für die Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention wird ein in Deutschland nur selten systematisch behandeltes Thema aufgegriffen: **Implementierung**. Zu einem Fachthema gehört auch ein neues Vokabular, zumal Fachterminologie aus der englischsprachigen Literatur ins Deutsche übertragen werden musste. Um dem Leser die Arbeit und das Erfassen dieser neuen Materie zu erleichtern, werden in der folgenden Liste Schlüsselbegriffe erläutert, die im Text verwendet werden.

- **Evidenzbasierte Praxis:** Von Fachkräften z.B. im schulischen oder sozialen Bereich angewandte Präventionsmaßnahmen (= Praxisformen), deren Wirksamkeit durch randomisierte, kontrollierte Forschung dokumentiert ist. Diese Ansätze bzw. Formen der Fachpraxis können miteinander kombiniert und in andere Kontexte übertragen werden.
- **Evidenzbasierte Programme:** Auf ihre Wirksamkeit und Praxistauglichkeit hin getestete Ansätze, die über Manuale, Prinzipien oder Handbücher in einem Programm gebündelt sind, das als ein gesammeltes Ganzes implementiert wird. Ein hohes Maß an Programmtreue (Einhaltung von Programmprinzipien bei der Implementierung) ist erforderlich.
- **Evidenzinformierte Praxis:** Praxis, die sich an Forschungserkenntnissen orientiert und diese Erkenntnisse teilweise umsetzt, die aber nicht selbst auf ihre Effekte überprüft wurde/ evidenzbasiert ist (im oben beschriebenen Sinne).
- **Innovation:** Der Begriff wird hier als Synonym für einen neuen Ansatz, ein neues Programm, eine neue Intervention verwendet, die in einem präventiven Handlungskontext erstmalig implementiert werden soll. Eine Innovation kann ein Programm oder ein wenig strukturiertes Konzept sein.
- **Intervention:** Ein Sammelbegriff für verschiedene Maßnahmen bzw. Praxisformen – seien sie evidenzbasiert, evidenzinformiert, programmbasiert oder ein wenig strukturiertes Konzept.
- **Mittlerorganisation:** Eine Organisation, die ein hohes Wissen und spezielle Expertise zu einem oder mehreren evidenzbasierten Programmen oder auch Expertise in den Bereichen Evidenzbasierung und Implementierung allgemein besitzt. Dieses Wissen stellt sie Serviceanbietern (s.u.) zur Verfügung und hilft ihnen dadurch, Programme zu implementieren sowie eigene Kompetenzen und Kapazitäten aufzubauen. Die Mittlerorganisation setzt das Wissen und die Erfahrung von Programmentwicklern in implementierbare Prozesse und Tools um und gibt diese an Serviceanbieter weiter. Diese wiederum verarbeiten und verwenden den Input der Mittlerorganisation in ihrer Arbeit im direkten Kontakt mit den Endverbrauchern von Serviceleistungen - Kindern, Jugendlichen, Familien usw. (In Deutschland ist eine entsprechende Struktur - noch- nicht oder kaum vorhanden; Ansätze dieser Funktion übernehmen teilweise die Programmanbieter selbst, Wissenschaftler oder diverse mit Präventionsaufgaben betraute Gremien.)
- **Programmentwickler:** Die Entwickler evidenzbasierter Programme. Häufig sind Programmentwickler Mitarbeiter an wissenschaftlichen Instituten von Universitäten, die es ermöglichen, Programme zu entwickeln und in wissenschaftlichen Versuchen zu testen.
- **Serviceanbieter:** Die Institutionen als Lieferanten von Interventionen an den Endverbraucher / Bürger. In ihrem Kontakt mit Kindern, Jugendlichen, Familien und anderen Zielgruppen wenden Serviceanbieter Programme und andere Praxisformen an und setzen die in ihnen enthaltenen Prinzipien um.

2. Implementierung

2.1 Einleitung

Kinder- und Jugendgewalt ist ein Thema, das in den vergangenen Jahrzehnten sowohl in der breiten Öffentlichkeit, in Fach- sowie in Forschungskreisen große Aufmerksamkeit erlangt hat. Die Prävention dieser Gewalt ist ein dementsprechend zentrales Thema in den Bereichen Schule und Sozialarbeit. Vor diesem Hintergrund sind in den vergangenen Jahren sowohl national als auch international eine steigende Anzahl evidenzinformierter und -basierter Interventionen und Programme entwickelt worden¹. Trotz dieses Fortschritts in Richtung forschungsbasierter Praxis im Bereich Gewaltprävention sind sich Fachkreise darüber einig, dass die Verbreitung und Implementierung einer effektiven Präventionspraxis weiterhin nur langsam vorangeht. Das Interesse für „effektive Implementierung“ ist dadurch in den letzten zwei Jahrzehnten markant gestiegen. Zentrale Fragen, die sowohl von Politikern, als auch von Forschern und Praktikern zu dieser Thematik gestellt werden, befassen sich mit den Voraussetzungen guter Implementierung, der Umsetzung spezieller Implementierungsmodelle und den Möglichkeiten, die weitere und großräumige Verbreitung von effektiver Praxis durch qualitativ hochwertige Implementierung voranzutreiben (Ogden & Fixsen, 2014).

Die fachliche Diskussion hat sich bisher vor allem in internationalen Kreisen und besonders in den USA abgespielt, wo Implementierung evidenzbasierter Praxis seit den frühen 2000er Jahren wieder ein Thema ist – sowohl in der Forschung als auch in der Praxis (Proctor et al., 2009; Brownson, Colditz & Proctor, 2012; Shlonsky & Benbenishty, 2014). Aber auch in einer Reihe von europäischen Ländern ist ein wachsendes Interesse für Implementierung zu verspüren – häufig ausgelöst durch eine verstärkte Arbeit mit evidenzbasierter Praxis in den Bereichen Schule, Gesundheit oder Soziales. In Deutschland ist Implementierung ein noch zögerlich behandeltes Thema, das aber auch seine Interessenten gefunden hat. Dieser Report soll zentrale Themen und Fragestellungen im Themenfeld Implementierung für Verantwortliche und Praktiker, die mit Gewaltprävention arbeiten, zugänglich machen.

Implementierung wird in diesem Zusammenhang als eine Reihe *bewusst geplanter* Aktivitäten definiert, die darauf abzielen, evidenzinformierte oder -basierte Interventionen unter realen Alltagsbedingungen in der Praxis von Serviceanbietern umzusetzen (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman & Wallace, 2005; Mitchell 2011). Implementierung in diesem Sinne ist mehr als die Einzelentscheidung, eine evidenzbasierte Praxis in der eigenen Organisation einzuführen. Vielmehr leitet diese Entscheidung oftmals erst den Implementierungsprozess ein, der sodann darauf abzielt, sämtliche Komponenten einer Praxis oder eines Programmes so zu verwirklichen, wie ursprünglich von den Entwicklern der Intervention beabsichtigt. Implementierung, wenn als Prozess verstanden, kann also eine längerfristige Verpflichtung sein, die für umfassende Programme und Maßnahmen erst nach zwei bis vier Jahren beendet ist (Fixsen et al., 2005).

Implementierung ist ein komplexer und langwieriger Prozess – besonders im schulischen und sozialen Bereich, in dem Kinder, Jugendliche und Familien häufig nicht nur ein, sondern mehrere und gleichzeitig auftretende Unterstützungs- und Förderbedarfe haben können. Gezielte, aber isolierte Maßnahmen und ein-

¹ Siehe beispielsweise Grüne Liste Prävention (<http://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information>) oder Blueprints for Healthy Youth Development (<http://www.colorado.edu/cspv/blueprints/>)

malige Interventionen reichen regelmäßig nicht aus. Organisationen müssen vielmehr eine Palette verschiedener Angebote entwickeln, die aufeinander abgestimmt sind (Aarons, Hurlburt & Horwitz, 2011). Dabei können traditionelle Organisationsstrukturen und Arbeitskulturen, die z.B. von Risikovermeidung und geregelten Arbeitszeiten geprägt sind, die Implementierung von innovativen Ansätzen zur Familienhilfe erschweren (Glisson & Himmelgarn, 1998), wenn diese Ansätze Flexibilität und Risikofreude erfordern. Implementierung ist somit nicht nur ein Anliegen für die Praktiker, die eine neue Praxis umsetzen und an den Endverbraucher weitergeben sollen, sondern auch für deren Organisationen und Leitung, die für adäquate Implementierungsrahmen und -bedingungen verantwortlich sind (Mildon & Shlonsky, 2011).

2.2 Spielt Implementierung eine Rolle für die Wirksamkeit präventiver Praxis?

Die Erkenntnis, dass Implementierung eine ernst zu nehmende Herausforderung für jede Organisation darstellt, die neue Programme, Ansätze und Interventionen in der eigenen Praxis einführen möchte, hat sich in den vergangenen Jahren in einer steigenden Anzahl von Studien durchgesetzt.

2008 führten Durlak und DuPre eine umfassende Untersuchung bereits existierender Implementierungsstudien durch, um deren Ergebnisse zusammenzufassen und den Stand der Implementierungsforschung im Bereich soziales und psychisches Wohlbefinden von Kindern und Jugendlichen zu beschreiben. Die Botschaft dieser Analyse ist eindeutig: Implementierung spielt in der Tat eine Rolle, wenn es darum geht, über Programme zur Vorbeugung von sozialen und psychischen Problemen unter Kindern und Jugendlichen positive Resultate zu erzielen. Die Qualität eines Implementierungsprozesses kann laut dieser Analyse die Resultate einer Therapie oder eines Programmes um das zwei- bis dreifache vergrößern. Unter Idealbedingungen kann sogar von einem 12fach verstärkten Effekt die Rede sein – vor allem dann, wenn die Intensität einer Intervention und die methodische Integrität, mit der sie implementiert wird, stimmt (Durlak & DuPre, 2008).

Gleichzeitig ist in den letzten Jahren ein besseres Verständnis für jene Faktoren geschaffen worden, die einen Implementierungsprozess beeinflussen. Wegweisende **Schlüsseltexte** in diesem Zusammenhang sind zum einen eine im Jahr 2005 von Dean Fixsen und Kollegen (Fixsen et al., 2005) ausgearbeitete Monographie, die in Kapitel 5 genauer vorgestellt wird und deshalb hier nicht vertieft werden soll. Zum anderen sind auch die Arbeiten von Trisha Greenhalgh und Laura Damschroeder als grundlegende Forschungsarbeiten hervorzuheben.

Trisha Greenhalgh und Kollegen legten im Jahre 2004 einen Report für das britische Gesundheitsministerium vor, in dem sie den Stand der Forschung zur effektiven und nachhaltigen Ausbreitung und Implementierung von Innovationen im Gesundheitswesen beschrieben. In dieser systematischen Zusammenfassung einer breiten Auswahl von Forschungsstudien werden unter anderem wichtige Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Implementierung hervorgehoben:

- die Bereitschaft zur Implementierung – geschaffen durch eine sowohl mentale als auch strukturelle Vorbereitung der implementierenden Mitarbeiter und Organisation;

- die Einbindung und das Engagement aller Mitarbeiter und Führungskräfte im Implementierungsprozess;
- die Investition in „human resources“, so dass Motivation, Kapazität und Kompetenzen geschaffen werden;
- die Strukturen und Prozesse, die Entscheidungsfindungen auf verschiedenen Ebenen in der Organisation unterstützen;
- die effektive inter-organisatorische Kommunikation (starke Netzwerke, die eine Organisation mit ihrer externen Umgebung verbinden) (Greenhalgh et al. 2004).

Auf gleiche Weise identifizieren Damschroeder und Kollegen in einer Studie von 2009 fünf zentrale Elemente (die Charakteristika einer Intervention, der äußere und organisationsinterne Kontext des Implementierungsprozesses, die Eigenschaften beteiligter Personen sowie den Implementierungsprozess an sich), die die Qualität einer Implementierung beeinflussen. Innerhalb dieser Grundstruktur werden weitere Faktoren (29 Faktoren) erkannt und beschrieben, die für die Implementierung von Bedeutung sind – unter anderem die Bedürfnisse und Ressourcen der Endverbraucher der Innovation, die Haltung und Einstellung anderer Interessenten, die an der Implementierung beteiligt sind, die Eigenschaften und Kultur der implementierenden Organisation u.a.

In der weiteren Entwicklung hat sich die Implementierungsforschung sodann auf die Zusammenstellung solcher Faktoren zu Implementierungsmodellen konzentriert, die versuchen, einen Implementierungsprozess als gesamtheitliches Ganzes zu beschreiben.

3. Implementierungskonzepte und -modelle

Implementierungskonzepte oder -modelle (zum Teil auch als Rahmenwerke bezeichnet) skizzieren die einzelnen Schritte eines Implementierungsprozesses, dessen zentrale Eigenschaften, sowie typische Herausforderungen, die mit der Implementierung von evidenzinformierten oder -basierten Interventionen verbunden sind (Aarons et al., 2011; Meyers et al., 2012; Fixsen et al. 2005). Als solches sind sie eine Hilfestellung für Praktiker, die mit Implementierungsprozessen arbeiten – sie können als verbindliche Richtlinien aufgefasst werden oder als Hilfswerkzeuge, die immer wieder helfen können, den eigenen Implementierungsprozess zu verstehen und zu steuern. Eine eigentliche Norm – also ein Rahmenwerk, das von einer breiten Mehrheit als autoritativ oder richtungweisend angesehen wird – hat sich in diesem Prozess bisher nicht abgezeichnet. Vielmehr gibt es mittlerweile eine Reihe von Konzepten und es ist nicht immer leicht, ihre Schwerpunkte, Anwendbarkeit, Vor- und Nachteile samt Unterschiede zu verstehen (Damschroeder, 2009).

3.1 Das Quality Implementation Framework (QIF)

Vor diesem Hintergrund wählten Meyers et al. 2012 den Weg der Synthese und identifizierten 25 Implementierungskonzepte und -modelle aus verschiedenen Fachbereichen, die alle bestimmte Praxisanweisungen für die konkrete Implementierungsarbeit enthielten. Nur wenige Forscher haben bisher diesen Weg

einer Zusammenführung und Zusammenfassung von Erkenntnissen beschränkt. Bevor im späteren Verlauf dieser Publikation konkrete einzelne Implementierungsmodelle vorgestellt werden, soll hier zunächst ein Einblick in das Ergebnis der Arbeit von Meyers gegeben werden. Es spiegelt Tendenzen bei der Entwicklung von Implementierungskonzepten wider und gibt einen Überblick über zentrale Inhalte von Implementierungsmodellen.

Ausgewertet, miteinander abgeglichen und kombiniert zeigte sich in der Synthese von Meyers und Kollegen, dass Implementierung in den ausgewählten Konzepten generell in Phasen beschrieben wird, die eine implementierende Organisation durchlaufen muss. Sämtliche Implementierungsmodelle enthalten gemeinsame Elemente der Implementierung – also konkrete Schritte, die laut dieser Konzepte in den verschiedenen Implementierungsphasen gegangen werden sollten.

Zusammengefasst haben die Autoren ihre Ergebnisse im sogenannten „Quality Implementation Framework“ oder dem QIF (siehe hierzu auch ein Abstract im Anhang²). Hiernach besteht ein Implementierungsprozess aus vier Phasen:

1. In der ersten Phase werden Überlegungen zum **Kontext des Anwenders / Anbieters** angestellt um zu bewerten, inwieweit der Kontext, innerhalb dessen eine Innovation implementiert werden soll, zur Innovation passt. Zu prüfen ist, ob die Organisation, die diese Implementierung plant, für eben diese Implementierung bereit ist. Teilschritte dieser Phase sind deshalb die Bewertung der Ressourcenlage und eine Analyse, ob eine Anpassung der Innovation an den lokalen Kontext notwendig und / oder möglich ist. Ist letztere nicht der Fall, stellt sich die Frage, ob der Kontext sich an die Innovation anpassen kann, indem z.B. organisatorische Strukturen verändert und organisatorische Kapazitäten aufgebaut werden, um die notwendigen kontextuellen Voraussetzungen für eine Implementierung zu schaffen.
2. Darauf aufbauend wird in der zweiten Phase eine spezifische **Implementierungsstruktur** entwickelt (– in der Form eines Implementierungsteams und eines klaren Implementierungsplans –), die sich an die Innovation anpasst und es ermöglicht, in Phase drei überzugehen.
3. In der dritten Phase beginnt die **Implementierung**. Drei Elemente sind in dieser Phase wichtig: Umfassende technisch-methodische Unterstützung in Form von Schulung, Training, Coaching und Supervision; fortlaufende Prozess-Evaluation und die Sicherstellung von regelmäßiger Rückmeldungen zur Qualität und den Resultaten des Implementierungsprozesses, so dass alle Beteiligten verstehen, wie der Implementierungsprozess voranschreitet, welche Resultate erreicht werden, und welche Mängel vorliegen.
4. Diese Information fließt in die letzte Phase eines Implementierungsprozesses mit ein, in dem sich die Organisation verstärkt mit dem „**Lernen aus Erfahrung**“ beschäftigt. Durch die retrospektive Analyse von Stärken und Schwächen eines Implementierungsprozesses bewertet die Organisation die eigene Praxis und justiert oder verbessert sie, um zukünftige Implementierungsarbeit zu optimieren.

Es ist wichtig hier im Blick zu behalten, dass dieser Teil der Implementierungsliteratur auf theoretischen Erwägungen beruht. Die Konzepte sind zwar durch einen engen Kontakt mit der Praxis entwickelt worden

² Zu diesem Report gehört ein Anhang, der kurze Zusammenfassungen zentraler und in dieser Publikation verwendeter Schlüsseltexte enthält. Der Anhang ist in Kürze als separater Download erhältlich.

und häufig durch Audits mit Praktikern in ihrem Grundverständnis validiert, aber eigentliche empirische Resultate, entstanden durch den bewussten Test eines Implementierungskonzeptes, gibt es im sozialen und schulischen Bereich weiterhin nur selten. Einer der Gründe kann die noch relativ spärliche Erfahrung mit evidenzbasierter Praxis in diesem Feld sein, ein weiterer, dass randomisierte, kontrollierte Versuche mit komplexen Implementierungskonzepten nur schwer durchführbar und deshalb eine ernsthafte Herausforderung für die Forschung sind (Mildon, Dickinson & Shlonsky, 2013).

3.2 Modellbeispiele, die praktische Relevanz erlangt haben

Gleichzeitig gibt es jedoch Konzepte, die in den Bereichen Schule und Soziales – und auch darüber hinaus – eine breite Aufmerksamkeit erlangt haben. Sie prägten deshalb in höherer Masse als andere Konzepte die Implementierungsdiskussion und -entwicklung in diesen Fachbereichen mit und erreichten dadurch eine höhere Umsetzung und Anwendung. Zwei Forscher und Autoren, die zu dieser Gruppe gehören, sind Dean Fixsen und Abraham Wandersman.

Abraham Wandersman ist Professor am Institut für Psychologie der Universität von South Carolina und hat sich eingehend mit der „Kluft“ zwischen Forschung und Praxis beschäftigt. Sein Interesse gilt vor allem den Möglichkeiten, Organisationen, die nicht mit fertigen evidenzbasierten Programmen arbeiten, zu mehr Evidenz und besserer Implementierung zu verhelfen. Vor diesem Hintergrund ist das sogenannte „**Getting to Outcomes**“-Konzept entstanden, das unter anderem durch die RAND Corporation operationalisiert wurde und hier durch Handbücher für verschiedene Zielgruppen zugänglich ist³.

Dean Fixsen ist Mitbegründer und Co-Direktor des National Implementation Research Network⁴ und Autor einer wegweisenden Monographie von 2005 zum Stand der Implementierungsforschung in den Bereichen Schule, Soziales und Gesundheit (Fixsen et al., 2005). Diese Monographie gab den Anstoß zur Entwicklung eines Implementierungskonzeptes, das besonders unter jenen Organisationen große Resonanz gefunden hat, die mit der Implementierung von evidenzbasierter Praxis arbeiten.

Die Arbeit beider Autoren wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt. Sie wurden ausgewählt aufgrund der breiten Resonanz, die ihre Arbeit in verschiedenen Praxisfeldern erhalten hat und die unter anderem dazu führte, dass für die Konzepte, mit denen die Autoren arbeiten, Instrumente zur Umsetzung und Anwendbarkeit entwickelt worden sind. Zudem ergänzen sich die beiden Autoren durch ihre verschiedene Gewichtung von Evidenz. Während das Konzept von Wandersman für Organisationen geeignet ist, die mit Innovationen arbeiten, die nicht unbedingt evidenzbasiert sind, sondern auch evidenzinformiert oder praxisbasiert sein können, zielt Fixsens Konzept in höherem Maße auf die Arbeit mit evidenzbasierten Programmen ab, deren Implementierung klaren Qualitätskriterien unterliegt.

³ Siehe hierzu <http://www.rand.org/health/projects/getting-to-outcomes.html>

⁴ Informationen zu NIRN finden sich hier: <http://nirn.fpg.unc.edu/>

4. Abraham Wandersmann: Implementierung von Innovationen

Organisationen, die ihre Arbeit zur Vorbeugung von sozialen Problemlagen unter Kindern und Jugendlichen durch mehr Evidenz und Implementierung stärken und qualifizieren wollen, sehen sich häufig mit einer Reihe von Fragen konfrontiert. Wie und unter welchen Umständen kann eine solche Kursänderung vorgenommen werden? Welches ist der erste logische Schritt, der zu gehen ist und welche Schritte sollten diesem folgen? Sollte man ganz auf fertige evidenzbasierte Interventionen bauen und alle bisher praktizierten Ansätze zur Präventionsarbeit zur Seite legen? Wie gelingt in einem solchen vollkommenen „Neuland“ dann die Implementierung? Fragen wie diese sind typisch, wenn Evidenz und Implementierung in der eigenen Praxis eine größere Rolle spielen sollen, und vor eben diesem Hintergrund sind die Veröffentlichungen von Abraham Wandersman und Kollegen interessant.

Ihre Arbeit basiert auf drei verschiedenen Konzepten, die miteinander in Beziehung stehen, sich ergänzen und zusammen wirken:

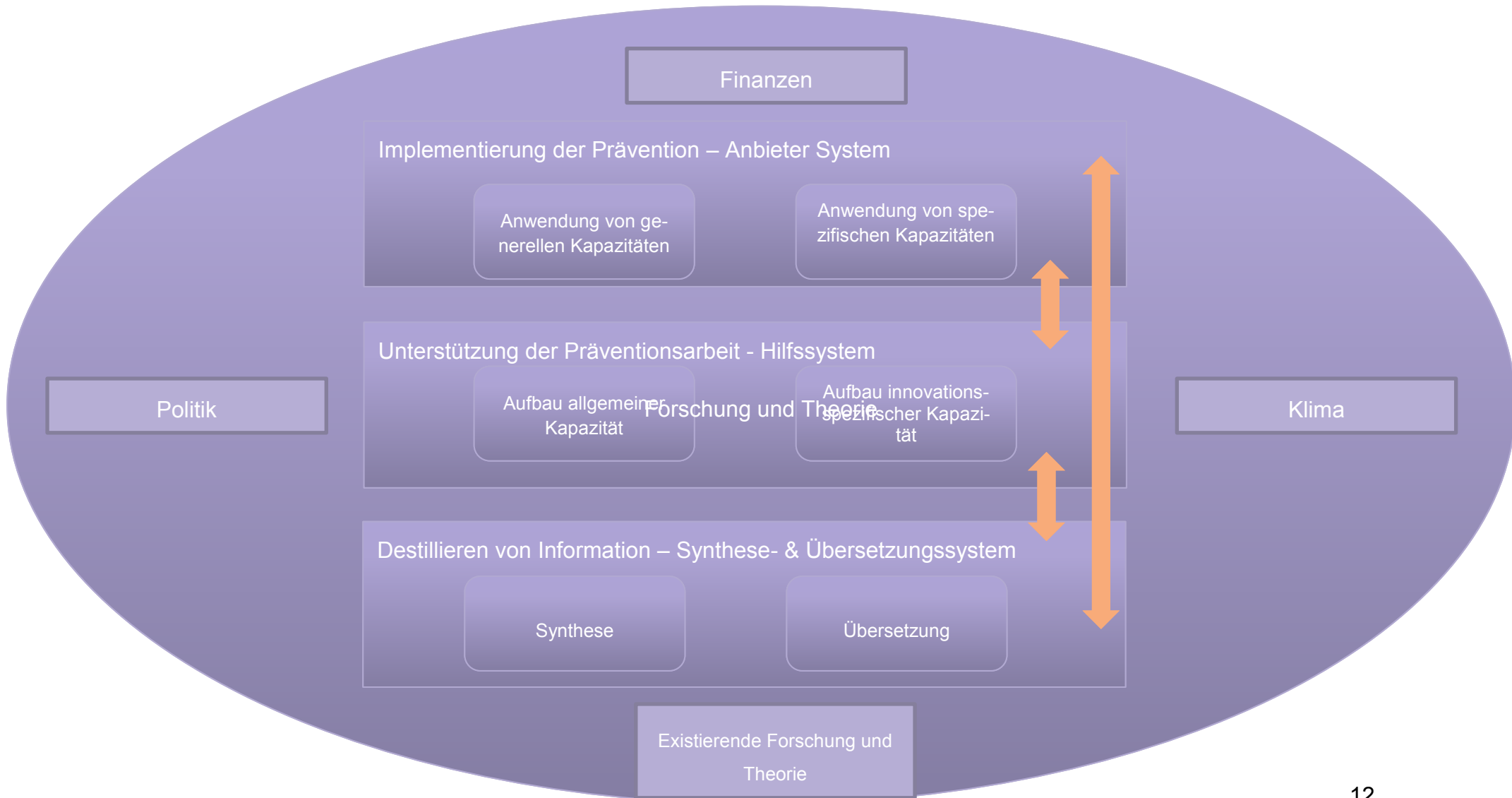
- Dem „Integrated Systems Framework“ oder **ISF** Konzept. Dieses Konzept beschreibt die systemischen Rahmenbedingungen, die laut Wandersman und Kollegen gelten sollten, um einen Implementierungsprozess optimal durchführen zu können. Als solches ist das ISF sowohl die Beschreibung einer Wirklichkeit, die für einige evidenzbasierte Programme bereits existiert, als auch eine Forderung zur Entwicklung von Implementierungskapazitäten, die Akteure der Implementierung kompetent unterstützen können. Zudem beschreibt das ISF die Forschungslandschaft, die es laut Wandersman und Kollegen systematisch abzudecken gilt, um die Implementierungsforschung weiter voranzutreiben.
- Dem „Evidenzbasierten System für Innovationssupport“ oder **EBSIS** Konzept. Dieses Konzept beschreibt die zentralen Aktivitäten des im ISF enthaltenen Hilfssystems, das als wesentlich für die Implementierungsarbeit angesehen wird und deshalb bei Wandersman besondere Aufmerksamkeit erhält.
- Dem „Getting to Outcomes“ oder **GTO** Konzept. Dieses Konzept besteht aus einem Fragenkatalog, der die systematische Planung und Durchführung von Implementierungsprozessen unterstützen kann. Sein Zweck ist es, Organisationen dabei zu helfen, Innovationen mit hoher Qualität zu implementieren und die durch die Implementierung gewünschten Ergebnisse für die Zielgruppen der Innovation zu erreichen. Innerhalb des ISF wird es vor allem vom sogenannten Anbietersystem (Institution/Stelle, die die präventive Praxis für die Zielgruppe anbietet) verwendet, es kann aber auch in vielen anderen Kontexten als ein Tool angewendet werden.

4.1 Integrated Systems Framework (ISF)

Implementierung wird von Wandersman und Kollegen immer als ein Zusammenspiel mehrerer Systeme betrachtet, die verschiedene, für eine Implementierung notwendige Beiträge leisten. Dieses Verständnis findet seinen Ausdruck im „Integrated Systems Framework“ – kurz ISF –, einem analytischen Rahmen, der Teilnehmern an einem Implementierungsprozess helfen soll, diese Beiträge zu erkennen, sie zu definieren,

aber auch die verschiedenen Interessenlagen und Strukturen, die bei einer Implementierung miteinander in Einklang gebracht werden müssen, zu analysieren. Ein Diagramm zur Veranschaulichung des ISF ist auf Seite 12 wiedergegeben. Das ISF besteht aus drei Grundsystemen – dem Synthese- und Übersetzungssystem, dem Hilfs- und dem Anbietersystem. Der Begriff des Systems ist dabei weit gefasst – als ein Begriff, der ein weites Feld von Akteuren und von vielfältigen Aktivitäten umfasst, die in verschiedenem Maße systematisiert sein können.

Das Integrated Systems Framework



Die Hauptfunktion des **Synthese- und Übersetzungssystems** ist es, Informationen über Innovationen zu destillieren und sie für die Umsetzung und Nutzbarmachung zum Wohl von Bürgern, Kindern und Jugendlichen vorzubereiten. Die Synthese von Forschungswissen und dessen Übersetzung in anwendbares Wissen für die Praxis ist somit Kernaktivität dieses Systems. Eines seiner zentralen Ziele ist es, Kernelemente von Innovationen herauszuarbeiten, da sie die zentrale Rolle bei einer späteren Implementierung von Innovationen spielen.

Die Funktion des **Hilfssystems** besteht darin, Organisationen bei der Implementierung ihrer Innovationen durch Expertise und methodischen/technischen Support zu unterstützen. Zwei Typen von Hilfestellung spielen hierbei eine Rolle. Zum einen die *innovationsspezifische Hilfeleistung*, die auf dem spezialisierten Know-how zur Innovation beruht und dem Anbietersystem dazu verhilft, Implementierungskapazität für eben diese Innovation zu entwickeln und zu erhalten. Zum anderen arbeitet das Hilfssystem mit der Entwicklung *genereller Kapazitäten* – die sich also nicht auf eine bestimmte Innovation beziehen, sondern allgemeiner Art sind und in einem Implementierungsprozess immer zum Tragen kommen. Hierzu gehört die für den Implementierungsprozess benötigte Infrastruktur, die Motivation von Mitarbeitern, das Klima einer Organisation oder die zur Verfügung stehenden Kompetenzen – um nur einige zu benennen.

Die Unterscheidung zwischen innovationsspezifischer und genereller Kapazität setzt sich im **Anbietersystem** fort – jener Sphäre, in der sich Anbieter von Programmen und Serviceleistungen (Institutionen wie Schulen oder Kindergärten) für Bürger befinden. Sie haben den direkten Bürgerkontakt, setzen Innovationen in die Praxis um und sind damit für die konkrete Implementierungsarbeit zuständig. Bei ihrer Arbeit benötigen sie zum einen Kapazitäten, die ihnen helfen, innovationsspezifische Aufgaben zu lösen und zum anderen Kapazitäten, die innovationsfreundliche organisatorische Rahmenbedingungen sichern (z.B. Leitungsarbeit, Rekrutierung von Mitarbeitern, der Aufbau eines innovationsfreundigen Klimas usw.).

Das ISF-Verständnis soll hier vor allem verdeutlichen, dass Implementierung im Spannungsfeld zwischen diesen Grundfunktionen – Übersetzung/Wissenstransfer – Unterstützung/Hilfe – Durchführung/Angebot – abläuft und von eben diesen Grundfunktionen abhängig ist. Interessenlagen, Strukturen und Kulturen in den Organisationen, die diese Grundfunktionen ausführen, also Forschungsinstitutionen (Übersetzung), Mittlerorganisationen (Unterstützung) [Anmerkung: in Deutschland sind Strukturen, in denen diese Aufgaben systematisch verankert werden können, kaum/noch nicht vorhanden], Serviceanbieter (Institutionen mit Präventionsangeboten), sind oftmals grundlegend verschieden. Sie müssen in einem Implementierungsprozess zusammengeführt und in Einklang gebracht werden, was allen Akteuren große Aufmerksamkeit und eine gewisse Sensibilität abverlangen kann. Implementierung in diesem Sinne erfordert auch ein „politisches“ Fingerspitzengefühl.

4.2 Das Evidenzbasierte System für Innovationsupport (EBSIS)

Eine zentrale Rolle für das Zusammenspiel der Systeme hat laut Wandersman und Kollegen das Hilfssystem, also jene Organisationen mit einer Spitzenkompetenz in spezifischen Innovationen, mit der sie anderen Organisationen dazu verhelfen, qualitativ hochwertige Implementierungsarbeit zu leisten. Das Hilfssystem

nimmt eine Mittlerrolle zwischen dem System für Synthese und Übersetzung und dem Anbietersystem ein und arbeitet dabei mit vier Aufgabenbereichen:

1. Entwicklung von **Tools** (z.B. Manuale, Checklisten, Handbücher)
2. Anbieten von **Training** (z.B. zum richtigen Umgang mit den Tools)
3. **technisch-methodische Unterstützung** (z.B. als individuelles Coaching) und
4. **fortlaufenden Qualitätssicherung und -verbesserung** (dem Erkennen von Verbesserungsbedarf und der fortlaufenden Verbesserung).

Diese vier Aufgabenbereiche haben Wandersman und Kollegen in einem separaten Konzept – dem sogenannten EBSIS (= EvidenzBasiertes System für InnovationsSupport) zusammengefasst und beschrieben. Das EBSIS als Konzept ist eine weitere Verständnishilfe und beschreibt, durch welche Elemente ein Implementierungsprozess verbessert werden kann. Der Fokus des EBSIS ist auf die Unterstützung von Serviceanbietern in ihrer Implementierungsarbeit und auf die Entwicklung entsprechender Kapazitäten gerichtet, die es ermöglichen, Innovationen qualitätsorientiert und damit mit großer Effektivität für den Bürger umzusetzen.

Danach bestehen **Tools** aus textbasierten Werkzeugen wie Leitfäden, Richtlinien, Handbüchern, Checklisten oder anderem Material, das sichern kann, dass wichtige Informationen festgehalten, dargestellt und vermittelt werden können.

Unter **Training** fällt eine Vielfalt von Elementen zur Fortbildung und Schulung von Mitarbeitern, die dazu verhelfen sollen, die Grundlagen einer Innovation kennenzulernen und sie sich anzueignen.

Technisch-methodische Unterstützung kann in verschiedenem Umfang (temporär vs. kontinuierlich), verschiedenen Formen (persönlich vs. virtuell) und Relationen (Kooperation / Re- vs. Pro-Aktivität) geleistet werden.

Die Komponente der **Qualitätssicherung und -verbesserung** ist ein integrativer Prozess, in dem Qualität stetig bestimmt und verbessert wird, um die Implementierungsleistung der Anbieterorganisation zu erhöhen.

Die einzelnen Komponenten des EBSIS wirken zusammen: Tools sind Hilfswerkzeuge, die, alleine angewandt, nicht zwingend wirksam sind. Ihre Wirkung kann durch effektives Training verstärkt werden. Aber auch Training ist – wie Forschungsergebnisse belegen (Joyce & Showers, 2002) – alleine kein wirksames Mittel, um Veränderung zu schaffen. Deshalb sollten kontinuierliches Coaching und technisch-methodische Unterstützung dabei helfen, Elemente des Trainings in die tägliche Routine des Arbeitslebens zu integrieren. Fortlaufende Qualitätssicherung und -verbesserung schließlich kann dazu verhelfen, die Effektivität der übrigen Komponenten zu erhöhen. Unter diese fortlaufenden Qualitätssicherung und -verbesserung fällt auch die kontinuierliche Sammlung von Daten, die die Qualität geleisteter Praxis- und Implementierungsarbeit messen. Diese Daten gilt es sodann in täglichen Supervisionsroutinen oder anderen Lernprozessen (bezogen auf den Einzelnen, das Team oder die Organisation als Gesamtheit) immer wieder zu analysieren und

zu justieren. Qualitätsarbeit wird dadurch zu einem Bestandteil der täglichen Arbeit einer lernenden Organisation.

4.3 Getting to Outcomes (GTO)

Innerhalb des Anbietersystems des ISF kann das von Wandersman und Kollegen entwickelte Getting to Outcomes – kurz GTO – die Implementierung von Innovationen unterstützen. GTO ist ein auf zehn Schritten beruhender Ansatz für eine resultatfokussierte Implementierung von Innovationen, der zugleich dazu verhilft, organisatorische Kapazität für die Implementierungsarbeit aufzubauen. Die Arbeit mit dem GTO Konzept basiert auf der Beantwortung zehn zentraler Fragen vor und während einer Programmimplementierung. Diese Fragen sind in Tabellenform auf den Seiten 18/19 zusammengefasst und nachfolgend durch eine Beschreibung jener Ziele erweitert, die durch die Beantwortung jeder einzelnen Frage erreicht werden soll.

1. **Welche zu Grunde liegenden Bedarfe und Bedingungen müssen festgestellt und berücksichtigt werden?** Die Beantwortung dieser Frage zu Bedarfen und Bedingungen soll der Organisation helfen, das Problem, das durch die Einführung einer Innovation gelöst werden soll, genau zu definieren und abzugrenzen. Gleichzeitig muss sich eine Organisation fragen, welche Ressourcen und strukturellen Möglichkeiten für die Implementierung einer Innovation bestehen. Fragen wie „Was ist das zentrale Problem, das gelöst werden soll?“, „Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?“ oder „Welche anderen Faktoren können einen Implementierungsprozess unterstützen?“ sind Hilfsfragen, die sich in dieser Phase der Exploration stellen. Zu ihrer Beantwortung sollten sowohl subjektive Erfahrungen als auch objektive Informationen miteinbezogen werden.
2. **Welches sind die Ziele, die Zielgruppe und die erwünschten Resultate, die den Bedarfen und Bedingungen unter (1) gerecht werden?** Eng verbunden mit der Frage (1) ist die Festlegung auf und Beschreibung von erwünschten Resultaten: Wer ein Problem sieht, wünscht sich gleichzeitig eine Lösung und eben diese Lösung – der angestrebte Idealzustand, den die Organisation durch die Implementierung einer Innovation anstrebt – muss vor einer Implementierung diskutiert und beschrieben werden. Hierbei ist es wichtig, die unter Frage (1) behandelten Ressourcen und Möglichkeiten zu berücksichtigen und dadurch *realistische* Zielsetzungen und Zielgruppen zu definieren, die durch eine Implementierung wirklich erreicht werden können.
3. **Welche evidenzbasierten Programme oder „Best Practice“ Modelle / Interventionen können angewendet werden, um die definierten Ziele unter (2) zu erreichen?** Sind die Fragen (1) und (2) beantwortet, gilt es abzuklären, welche Angebote, Mittel und Wege bereits existieren, um die definierten Probleme zu lösen und die erwünschten Ziele zu erreichen. Grundphilosophie des GTO ist, eine Innovation nicht von Grund auf neu zu entwickeln, sondern sich von existierendem Wissen und Erfahrungen leiten zu lassen. Das Sichten von Forschung, der Austausch mit Experten und Partnerorganisationen und die Einbeziehung von Praxiserfahrung sind logische Schritte auf dem Weg zu einer Auswahl der richtigen Maßnahme/eines Programmes. Im Idealfall findet die Organisation eine wirksame, evidenzbasierte Intervention oder – wenn dies nicht möglich ist, da ein ent-

sprechendes Angebot nicht existiert – eine vielversprechende Intervention, die implementierbar erscheint.

4. **Welche Maßnahmen sind notwendig, um die ausgewählte Intervention (3) dem lokalen Kontext anzupassen?** Ist eine geeignete Innovation identifiziert, bewegt sich die implementierende Organisation von der Exploration in die Vorbereitung der Implementierung und beschäftigt sich eingehend mit der gewählten Innovation. Hierzu gehört, ein gründliches Verständnis von den Komponenten der Innovation zu erlangen und dadurch zu verstehen, welche Anpassung zwischen Innovation und dem Kontext, in den die Innovation implementiert wird, notwendig ist. Hierbei sollte angestrebt werden, die geplante Innovation in bereits existierende andere Programme und Interventionen, die vorherrschende Kultur und das Klima der Organisation zu integrieren. Typische Charakteristika der Zielgruppe sind zu beachten. Zugleich ist es wichtig, die eigene Organisation auf den Implementierungsprozess vorzubereiten und die sogenannte „readiness“ zu entwickeln, die sowohl auf den oben genannten Rahmenbedingungen aufbaut und zugleich eine Motivationskomponente enthält: Implementierung bedeutet Veränderung und die an der Implementierung beteiligten Personen und Organisationen müssen diese Veränderung grundsätzlich „wollen“, sie unterstützen, damit eine erfolgreiche Umsetzung möglich wird.
5. **Welche organisatorischen Kapazitäten sind notwendig, um das Programm zu implementieren?** Diese Frage lenkt die Aufmerksamkeit auf jene Kapazitäten und Ressourcen in einer Organisation, die es ermöglichen, eine Innovation oder ein neues Programm nachhaltig zu implementieren. Typische organisatorische Kapazitäten in diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter, Kompetenzen, eine klare Rollenverteilung, Leitung, Engagement, Technik und Finanzen. Aber auch ein positives Betriebsklima oder eine innovative Organisationskultur kann sich während einer Implementierung als Kapazität erweisen, die Implementierungsarbeit erleichtern, vereinfachen oder beschleunigen kann.
6. **Wie ist die Implementierung konkret vorbereitet und geplant?** Mit dieser Frage bewegt sich eine Organisation weiter in eine operationelle Richtung. Das Ziel dieser Arbeitsphase ist die Entwicklung eines Planes für den Implementierungsprozess (z.B. Zeitplan), die detaillierte Abgrenzung von Rollen und Verantwortungsbereichen (Wer macht was? Wer hat welche Entscheidungskompetenzen?) und die Abgleichung von vorhandenen und benötigten Ressourcen oder die Beschaffung und Einrichtung von benötigten Lokalitäten und Ausrüstung.
7. **Wie soll der Implementierungsprozess evaluiert werden?** Diese Frage fordert auf zu definieren, auf welche Weise der Implementierungsprozess begleitend und fortlaufend evaluiert werden soll. Dabei stehen weniger Resultate und Effekte des Implementierungsprozesses im Fokus als vielmehr die Implementierungsaktivitäten. Hierzu gehört beispielsweise der innere Zusammenhang des Implementierungsprozesses: Stimmt die Reihenfolge oder geschehen Dinge unstrukturiert und erscheinen zufällig und chaotisch? Werden Termine eingehalten? Stimmt die Kommunikation und Zusammenarbeit? Wird die Implementierung von allen relevanten und notwendigen Beteiligten unterstützt?
Eine systematische Prozessevaluation hilft der Organisation, Schwächen und Stärken in der Imple-

mentierung festzustellen und dieses Wissen bei der weiteren Entwicklung, Veränderung und Optimierung des Implementierungsprozesses zu nutzen. Wichtig ist, auch ein kritisches Auge auf die eigene Organisation zu haben – was als Schwachstelle in einer Innovation erscheint, kann auch eine Schwachstelle in der Organisation sein. Die Implementierung einer Innovation sollte sich an vorherrschenden Strukturen und Kulturen in der Organisation orientieren – kann aber auch erfordern, dass sich eben diese Strukturen und Kulturen der Innovation anpassen. So kann die Implementierung einer evidenzbasierten Praxis eine sehr zentrale Neuerung sein, die erfordert, dass eine Organisation eine an Daten, Dokumentation und Evaluation orientierte Kultur etabliert.

- 8. *Wie effektiv ist das gewählte Programm / die gewählte „Best Practice“?*** Mit dieser Frage wird die Organisation aufgefordert, sich mit der Effektivität der implementierten Innovation zu befassen. Resultate, Outcome oder Effekte einer Implementierung für die Zielgruppe einer Innovation sollten gemessen werden. Damit kann sichergestellt werden, dass der von der Organisation gewählte Weg wirksam ist. Bei der Planung dieser Messung oder Evaluation sind eine Reihe von Erwägungen notwendig: Indikatoren, die die Wirksamkeit der Innovation belegen können, müssen definiert, Instrumente zur Messung dieser Indikatoren und Gruppen von Respondenten ausgewählt werden usw. All diese Voraussetzungen sind durch die Literatur zur Evaluation umfänglich beschrieben und sollen hier nicht vertieft werden. Erwähnt werden soll jedoch die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt einer Outcome Evaluation, zu der es verschiedene Meinungen gibt. Besonders bei der Implementierung von Programmen, die auf bestimmten Qualitätskriterien beruhen, die bei einer Implementierung eingehalten werden müssen, kann es sinnvoll sein, eine Evaluation erst dann durchzuführen, wenn sich die Organisation die Innovation ganz angeeignet hat, sich mit ihr auskennt und sicher ist, dass sie genauso wie von den Entwicklern intendiert implementiert ist. Erst dann kann davon ausgegangen werden, dass die Effektivität der Innovation valide gemessen werden kann.
- 9. *Wie soll eine weitere und fortlaufende Qualitätsverbesserung des Programmes / der „Best Practice“ integriert werden?*** Diese Frage zielt darauf ab, Wege und Instrumente zu entwickeln, die es möglich machen (a) die Qualität der alltäglichen Implementierungspraxis für den einzelnen Bürger zu bewerten und (b) die Fertigkeiten von Anwendern der Innovation – Praktikern – zu verbessern und sie fortlaufend zu schulen. Durch diesen Prozess werden also Daten und Informationen zur Qualität der Implementierung für den Praktiker zugänglich gemacht, in z.B. wöchentliche Supervisionsroutinen eingeführt und hier für die Entwicklung der Implementierungsarbeit ausgenutzt.
- 10. *Wenn das Programm / die „Best Practice“ effektiv ist, wie werden Wirkungen langfristig erhalten?*** Nachhaltigkeit ist das Thema dieser Frage, die einen Implementierungsprozess abschließt. Eigentlich sollte sie jedoch auch schon am Anfang gestellt werden, da viele Innovationsprojekte nur zeitlich begrenzt finanziell gefördert werden und deshalb – trotz dokumentierter Wirksamkeit – mangels Anschlussfinanzierung scheitern. Um ein Programm dauerhaft und systematisch implementieren zu können, bedarf es meist externer Finanzierungshilfen oder der Entscheidung / Möglichkeit, eigene Mittel dauerhaft zu verwenden. Auch andere Themen können bei dem Streben um Nachhaltigkeit eine Rolle spielen: Die fortlaufende Unterstützung durch oder enge Zusammenarbeit mit Beteiligten, von denen die Innovation abhängig sein kann; gesetzliche Veränderungen und damit eine Orientierung an wechselnden politischen Tagesordnungen; der Aufbau von Kapazität (z.B.

in Form von Expertise und Know-how, das benötigt wird, um eine wachsende Anzahl von Mitarbeitern zu schulen oder eine Innovation einem größer werdenden Publikum gegenüber anzuwenden:
– eine Voraussetzung für die weitere Verbreitung/Dissemination der Innovation).

10 Evaluationsfragen des GTO Konzepts und zugehörige Inhalte

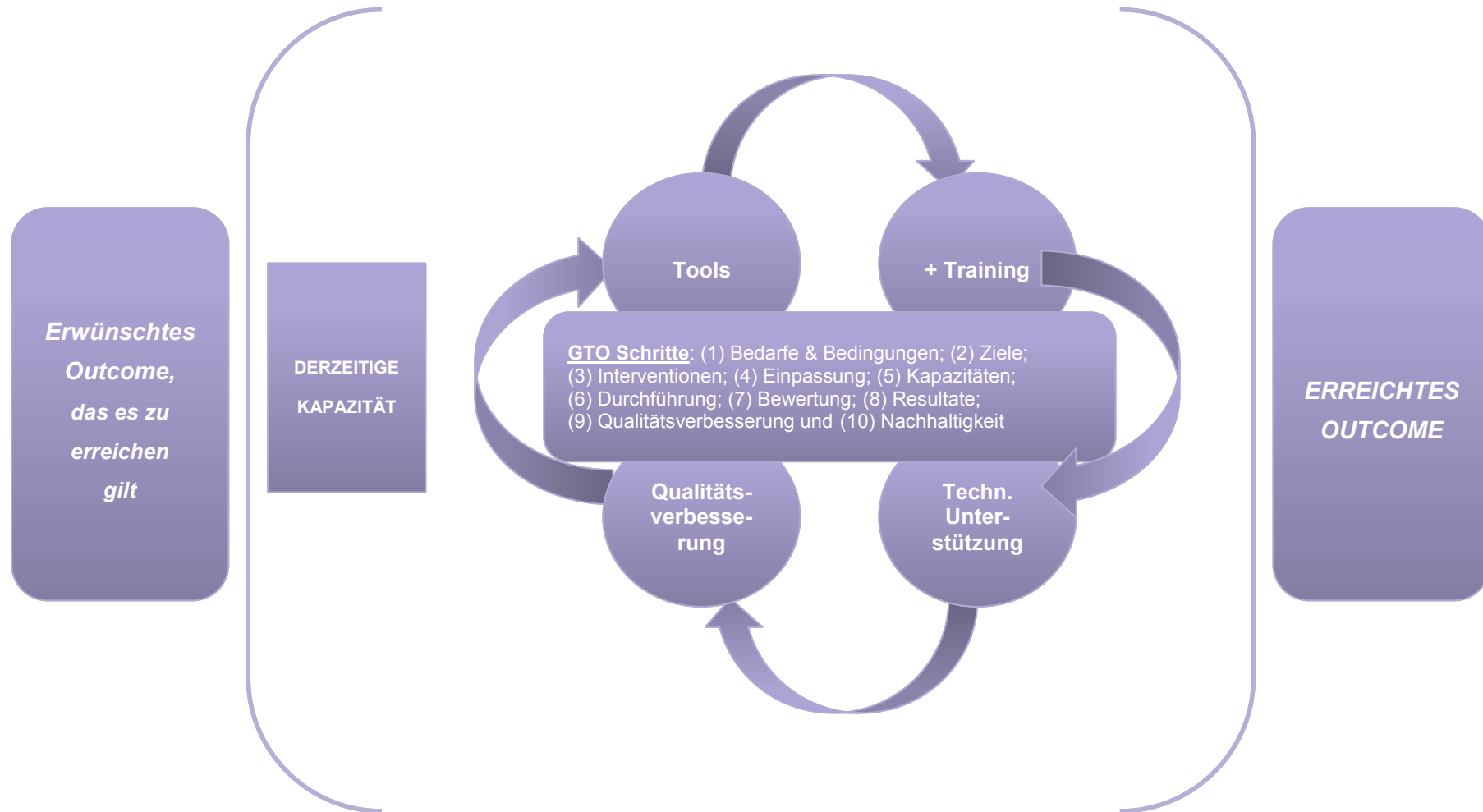
<p>1. Bedarfe und Bedingungen: Welche zu Grunde liegende Bedarfe und Bedingungen müssen festgestellt und berücksichtigt werden?</p>	<p>Durch die Beantwortung dieser Frage wird das Problem- und Entwicklungsfeld definiert. Subjektive Erfahrungen und objektive Informationen werden mit einbezogen.</p>
<p>2. Ziele: Welches sind die Ziele, die Zielgruppe und die erwünschten Resultate, die den Bedarfen und Bedingungen unter (2) gerecht werden?</p>	<p>Ist das Problemfeld abgesteckt, können Veränderungswünsche für dieses Feld und daran geknüpfte konkrete Endziele formuliert werden.</p>
<p>3. Interventionen: Welche evidenzbasierten Programme oder „Best Practice“ Modelle / Interventionen können angewendet werden, um die Ziele unter (2) zu erreichen?</p>	<p>Bereits existierende Programme und Best Practice Modelle, die passgenaue Lösungen zur Erreichung der unter (1) und (2) skizzierten Veränderungen und Ziele anbieten, sollten in die Auswahl genommen werden.</p>
<p>4. Einpassung: Welche Maßnahmen sind notwendig, um die ausgewählte Intervention (3) dem lokalen Kontext anzupassen?</p>	<p>Ein Programm oder Best Practice Modell, das im lokale Kontext umgesetzt werden soll, sollte mit bereits existierenden anderen Interventionen, der vorherrschenden Kultur und typischen Charakteristiken der Zielgruppe vereinbar sein und zugleich auf eine Organisation bauen, die bereit ist für den Implementierungsprozess.</p>
<p>5. Kapazitäten: Welche organisatorischen Kapazitäten sind notwendig, um das Programm zu implementieren?</p>	<p>Typische organisatorische Kapazitäten sind: Mitarbeiter, Kompetenzen, Rollenverteilung, Leitung, Engagement, Technik und Finanzen</p>
<p>6. Durchführung: Wie ist die Implementierung konkret vorbereitet und geplant?</p>	<p>Typische Erwägungen, die in die Vorbereitung eines Implementierungsprozesses miteinbezogen werden sollten, sind: Zeitplan, Verantwortungsbereiche und Rollenverteilung, Ressourcen, Lokalitäten.</p>
<p>7. Bewertung: Wie soll der Implementierungsprozess evaluiert werden?</p>	<p>Prozessevaluation kann der Organisation dabei helfen zu klären, welche Elemente eines Programmes mit welcher Qualität implementiert wurden und wo Schwächen / Stärken in der Durchführung festgestellt werden können.</p>

8. Resultate: Wie effektiv ist das gewählte Programm / die gewählte „Best Practice“?	Resultate einer Implementierung sollten gemessen werden. Dabei sollten verschiedene Evaluationsdesigns erwogen und Daten ausgewertet werden.
9. Qualitätsverbesserung: Wie soll eine weitere und fortlaufende Qualitätsverbesserung des Programmes / der „Best Practice“ integriert werden?	Fortlaufende Qualitätsverbesserung bedeutet, Evaluationsdaten zur Planung und Implementation des Programmes und Resultate für den Endverbraucher stetig zu verarbeiten und in die Implementierung zu integrieren.
10. Nachhaltigkeit: Wenn das Programm / die „Best Practice“ effektiv ist, wie werden Wirkungen langfristig erhalten?	Um ein Programm dauerhaft und systematisch implementieren zu können, bedarf es meist externer Finanzierungshilfen oder der Entscheidung/Möglichkeit, eigene Mittel dauerhaft zu verwenden.

Dass die verschiedenen Konzepte – GTO, ISF und EBSIS – miteinander in Beziehung stehen, zeigt das Diagramm 4.1. auf Seite 21. Es skizziert den Zusammenhang zwischen dem GTO Konzept und dem EBSIS und verdeutlicht, dass beide Konzepte zusammen einen Zyklus bilden, der den Weg von erwünschten zu erreichten Zielen einer Organisation strukturiert. In diesem Implementierungszyklus arbeitet sich eine Organisation fortlaufend und schrittweise durch die GTO-Fragen und wird durch ein Hilffsystem unterstützt, das Tools, Training, technisch/methodische Unterstützung und Hilfe zur fortlaufenden Qualitätsverbesserung anbietet.

Diagramm 4.1.

EBSIS & GTO – Ein Konzept für die Unterstützung von Implementierungsprozessen durch ein Hilfssystem⁵



⁵ Entwickelt nach Barbee et al. (2011)

4.4 Implementierungsbereitschaft

In der bisherigen Darstellung von Voraussetzungen qualitativ hochwertiger Implementierung ist bereits einige Male von der sogenannten „Bereitschaft“ (readiness) zur Implementierung die Rede gewesen. Was durch die bisherigen Kapitel deutlich wurde ist, dass zielgenaue Vorbereitung und Planung ein wichtiger Bestandteil guter Implementierung ist. Diese Planung und Vorbereitung stellt jedoch sehr hohe Anforderungen an eine Organisation, die eine Innovation implementieren möchte. Kompetenzen müssen entwickelt, technischer Support organisiert und Schulungen durchgeführt werden, um nur einige dieser Planungsaufgaben zu benennen. Der Begriff der „Implementierungsbereitschaft“ („readiness“), so wie er in der Forschungsliteratur diskutiert wird, geht jedoch über diese konkreten Aspekte von Vorbereitung hinaus und bezieht auch mentale, psychologische Aspekte von Bereitschaft mit ein.

Laut Holt et al. (2007) liegt Implementierungsbereitschaft vor, wenn die Umgebung einer Organisation, ihre Strukturen aber auch die Haltung aller Organisationsmitglieder so entwickelt sind, dass Mitarbeiter einer bevorstehenden Veränderung gegenüber aufgeschlossen sind. Diese Aufgeschlossenheit wiederum kann auf zwei Voraussetzungen beruhen: 1. Auf einem gemeinsamen Willen der Mitarbeiter, eine Veränderung zu implementieren und 2. der Überzeugung, als Kollektiv den Implementierungsprozess reell durchführen zu können, also die notwendigen Fähigkeiten zur Implementierung zu besitzen (Weiner, 2009). Zusammen bilden sie die Motivation, die als eine wichtige psychologische Voraussetzung von erfolgreicher Implementierungsarbeit angesehen wird (ebenda).

Auch Wandersman und Kollegen greifen in einem ihrer neuesten Artikel das Thema Implementierungsbereitschaft auf und versuchen sie auf eine Formel zu bringen, nämlich mit der Gleichung

$$R=MC^2.$$

Gemäß dieser Formel setzt sich Implementierungsbereitschaft (R) aus der Multiplikation von Motivation mit allgemeiner organisatorischer Kapazität (C) und innovationsspezifischer Kapazität (C) zusammen.

Motivation (M) wird in diesem Zusammenhang als wahrgenommene positive (und negative) Anreize, eine bestimmte Innovation zu nutzen, angesehen. Entscheidend sind also Annahmen über und Haltungen zur Innovation sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

Allgemeine organisatorische Kapazitäten (C) umfassen jene Aktivitäten, die für den Erhalt einer funktionierenden Organisation notwendig sind – z.B. die Möglichkeit, Mitarbeiter einzustellen, Leitungsarbeit, verwaltungstechnische Unterstützung etc.

Die **innovationspezifischen Kapazitäten (C)** hängen wiederum von der Innovation ab, die für die konkrete Implementierung gewählt wurde. Sie sind die menschlichen, technischen und ökonomischen Bedingungen, die eine Innovation an die implementierende Organisation stellt und können in ihrer Ausformung von Innovation zu Innovation variieren.

Die Formel $R=MC^2$ besagt, dass die Entwicklung und Aufrechterhaltung ausreichender Motivation, allgemeiner organisatorischer Kapazität und innovationsspezifischer Kapazität notwendig ist, um organisatorische Implementierungsbereitschaft zu sichern und eine Innovation nachhaltig zu implementieren.

Weil die Autoren das Verhältnis dieser drei Faktoren als *Produkt* (im mathematischen Sinne) beschreiben, ergibt sich, dass eine Organisation erst dann *nicht* implementierungsbereit ist, wenn einer der drei Faktoren gleich null ist. Ist dies nicht der Fall, liegt die organisatorische Implementierungsbereitschaft in verschiedenen Graden vor. Sie kann höher oder niedriger, und die drei Komponenten können mehr oder weniger stark ausgebildet sein. Eine Analyse dieser Implementierungsbereitschaft hilft somit der implementierenden Organisation selbst und auch dem Hilfsystem des „Integrated Systems Framework“, die Ausgangssituation zur Implementierung besser zu verstehen und die Organisation implementierungsbereiter zu machen. Implementierungsbereitschaft ist keine statische Größe, die nur einmalig vor einer Implementierung zu messen ist. Ganz im Gegenteil betonen die Autoren den dynamischen Charakter von Implementierungsprozessen und organisatorischem Leben und empfehlen, Implementierungsbereitschaft kontinuierlich zu messen und diese Daten in den fortlaufenden Implementierungsprozess zu integrieren.

4.5 Abgrenzung der Arbeiten von Wandersman und Fixsen

Die Präsentation der Arbeit von Abraham Wandersman und Kollegen ist damit abgeschlossen. Während seine Arbeit offen ist für ein weites Feld von Innovationen – jedwede Intervention lässt sich mit Hilfe der Konzepte Wandersmans entwickeln und implementieren – ist die Arbeit von Dean Fixsen und Kollegen, die im Folgenden vorgestellt wird, durch einen stärkeren Fokus auf *evidenzbasierte Praxis* gekennzeichnet, d.h. auf wirksam getestete Programme mit einem hohen Strukturierungsgrad. Das zeigt sich in der Gewichtung der sogenannten Fidelity (Programmtreue) oder **methodischen Integrität**. Die Forderung nach methodischer Integrität stellt sich bei der Implementierung evidenzbasierter Programme deshalb, weil ihre Wirksamkeit durch wissenschaftliche Versuche dokumentiert ist. Um die gleichen Resultate zu erzielen, die sich auch bei der Evaluation der Programme zeigen, muss das Programm wie vom Programmentwickler intendiert - in seiner Ganzheit und unter Einhaltung von bestimmten Qualitätskriterien - vom Serviceanbieter implementiert werden. Bei einer Implementierung eines evidenzbasierten Programms ist es deshalb wichtig, immer auch die methodische Integrität zu messen und zu bewerten. Die sogenannten Active Implementation Frameworks beziehen deshalb das Konzept der methodischen Integrität systematisch ein.

5. Dean Fixsen: Implementierung von evidenzbasierter Praxis

Die Entwicklung evidenzbasierter Programme für den gesundheitlichen, sozialen und schulischen Bereich in den USA seit den 1970er Jahren fand vor allem in wissenschaftlichen Milieus und unter idealen Versuchsbedingungen an Universitäten und Forschungsinstituten statt. Als die Praxiswelt in den 1990er Jahren begann, sich für diese Programme zu interessieren und sie mit Unterstützung der Programmentwickler schrittweise in den Alltag von Anbietern zu integrieren, war zunächst die Hoffnung groß, dass dieser Transfer von wissenschaftlich dokumentierten Programmen in die Wirklichkeit ein leichter sein würde. Verbunden hiermit war zudem die Hoffnung, dass über die Anwendung evidenzbasierter Programme – aufgrund ihrer Wirksamkeit – schnell wesentliche Probleme ausgewählter Zielgruppen gelöst werden könnten. Doch bereits zur Jahrtausendwende wurde deutlich, dass eben dieser Transfer von wissenschaftlichem Wissen in die Praxis kein leichter ist und dass der Brückenbau zwischen Forschung und Praxis eine Herausforderung bleibt, die bisher zu wenig Aufmerksamkeit erhalten hatte. Beinahe zeitgleich erschienen in den Jahren 2004 und 2005 zwei zentrale Publikationen, die den Stand des Wissens zur nachhaltigen Verbreitung von Innovationen im Gesundheitsbereich (Greenhalgh et al., 2004) und zur Implementierung von evidenzbasierter Praxis in den sogenannten Humandienstleistungen (Fixsen et al., 2005) durch Literaturreviews zusammenfassten. Sie leiteten einen Anstieg von Forschungsaktivität und Publikationen im Bereich der Implementierungsforschung ein, der bis heute andauert.

Große Aufmerksamkeit und Verbreitung im schulischen und sozialen Bereich sowohl in den USA als auch in jenen europäischen Ländern, die sich verstärkt mit der Implementierung evidenzbasierter Praxis beschäftigt haben, erhielt dabei die Arbeit des National Implementation Research Network, einem Institut der University of North Carolina, in dem auch die bereits genannte 2005-Publikation erarbeitet wurde. Sie wird als eine der zentralen Schlüsselpublikationen der Implementierungsforschung im Bereich der Humandienstleistungen angesehen und gibt einen Gesamtüberblick über den Stand der Forschung auf der Basis eines Reviews englischsprachiger empirischer Studien, Meta-Analysen und Literatur-Reviews, die seit 1970 herausgegeben wurden. Kern der Analyse sind 377 Publikationen, von denen 22 experimentelle Studien sind, die die Wirksamkeit spezifischer Implementierungsfaktoren testen.

Durch diese Analyse der Literatur zeichneten sich bereits die Konturen eines Implementierungsverständnisses ab, das in den darauf folgenden Jahren weiter verfeinert wurde und schließlich in die Entwicklung eines theoretisch verankerten Konzepts zur Implementierung evidenzbasierter Praxis übergeht. Das Konzept ist heute unter dem Namen **Active Implementation Frameworks (AIF)** bekannt und besteht in einer Gesamtschau aus

- einer horizontalen Dimension – zeitlich betrachtet besteht jeder Implementierungsprozess aus verschiedenen Phasen, die eine implementierende Organisation durchlaufen wird (**Implementierungsphasen**)

- einer vertikalen Dimension – gleichgültig in welcher Phase der Implementierung man sich befindet gilt es, sich mit bestimmten Implementierungskräften auseinanderzusetzen, die den Implementierungsprozess vorantreiben aber auch hemmen können (**Implementierungskräfte**)
- einer Kapazitätsdimension – nachhaltige Implementierung erfordert den Aufbau von Kapazität, die eine Organisation bei ihrer Implementierungsarbeit unterstützen kann und die von Anfang an entwickelt und in den Implementierungsprozess integriert werden sollte (**Implementierungsteams**).

Das AIF ist ein Instrument, das sowohl Einzelpersonen, als auch Organisation dazu verhelfen kann, den eigenen Implementierungsprozess zu verstehen, zu strukturieren und zu organisieren. Gleichzeitig sind im Rahmen der Entwicklungsarbeit konkrete Tools entstanden, die Organisationen beim Durchlaufen spezifischer Phasen oder bei der Arbeit mit der Stärkung bestimmter Implementierungskräfte unterstützen sollen – ein Beispiel eines solchen Instrumentes wird diesem Report als Anhang beigelegt.

5.1 Implementierungsphasen

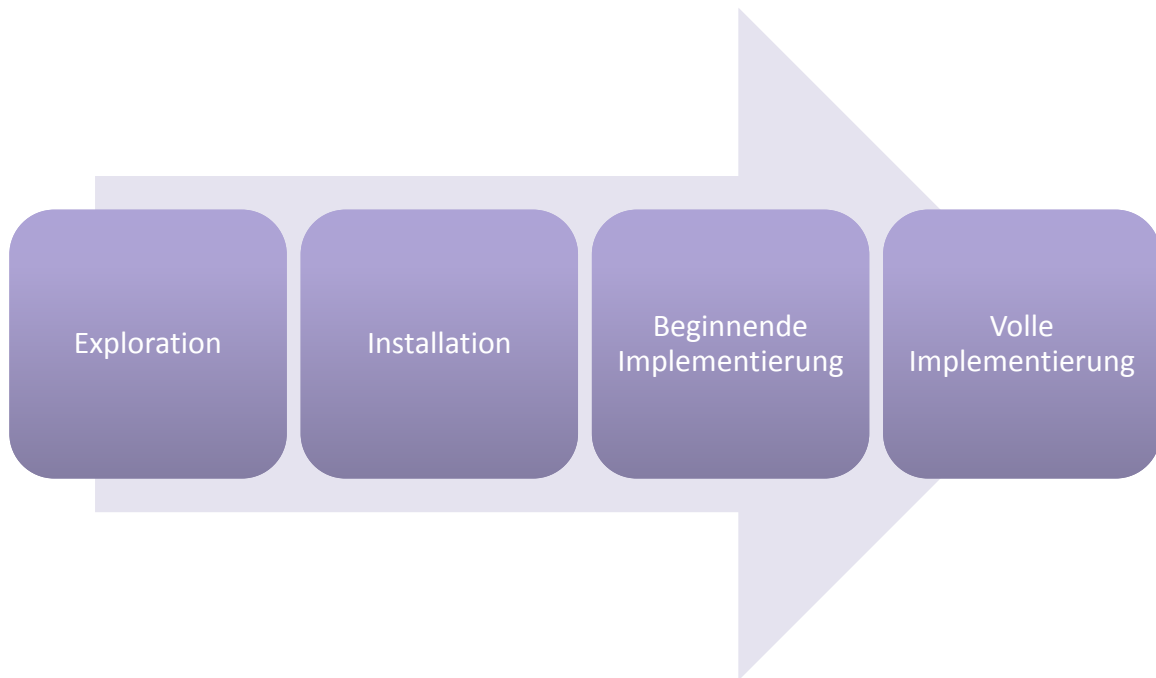
Grundstein des AIF-basierten Implementierungsverständnisses ist die Erkenntnis, dass jede Implementierung in Phasen verläuft, die eine spezifische Reihenfolge haben. Dieses Phasenverständnis spiegelt sich in vielen Publikationen im Bereich der Implementierungsforschung wider, wobei die Anzahl und Benennung der Phasen variieren kann. Für das AIF sind vier Phasen definiert, die in Diagramm 5.1 skizziert sind.

Jede Implementierung sollte zunächst von einer **Exploration** eingeleitet werden. Diese Explorationsphase ist – wie der Name schon andeutet – von Neugier und Suche geprägt. Organisationen definieren in dieser Phase den Mangel, der behoben werden soll, entwickeln ein Problembewusstsein für ihre spezifischen Bedarfe, sammeln Wissen über mögliche Lösungen unter internen und externen Interessenten und prüfen zudem, wie Lösungen konkret umgesetzt werden können und welche Implementierungsmodelle sich anbieten. Am Ende dieser Explorationsphase steht die Entscheidung für eine spezifische Lösung (z.B. ein bestimmtes Präventionsprogramm) und deren Implementierung.

Auf die Exploration folgt die **Installation**, in der die Umsetzung des gewählten Programms eingeleitet werden kann. Die Organisation bereitet sich auf die Implementierung der neuen Intervention vor, indem notwendige Ressourcen beschafft, Interessenten engagiert und aktiviert, die organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst werden usw.

Das Ende der Installationsphase leitet die **beginnende Implementation** ein, in der die Organisation das Programm kennenlernt, es erstmals anwendet, Erfahrungen mit dem neuen Programm sammelt und dabei Fehler macht, aus eben diesen Fehlern lernt, alte Praxisformen ablegt und neue aufnimmt und immer wieder ihre Erfahrungen überprüft und analysiert.

Diagramm 5.1: AIF - Implementierungsphasen



Wenn mehr als die Hälfte der Praktiker, die sich eine Innovation angeeignet haben, diese mit einer Grundroutine ausüben, ist die Organisation laut Fixsen et al. bereit für den Übergang in die **volle Implementierung** in das Gesamtgefüge einer Organisation.

Für das AIF sind keine genauen Phasenlängen vorgegeben. Ob eine Phase durchlaufen und die notwendige Stabilität erreicht ist, die es erlaubt, in die nächste Phase überzugehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab – der Intervention selbst, der Organisation und dem Kontext. Es obliegt deshalb der implementierenden Organisation zu bewerten, ob der Übergang in eine neue Phase stattfinden kann und inhaltlich berechtigt ist. Gleichzeitig werden die einzelnen Phasen nicht unbedingt geradlinig durchlaufen. Erkenntnisse, die während der Installation gewonnen werden, können eine Organisation dazu veranlassen, wieder in die Exploration zurückzukehren, um versäumte Analysen und Untersuchungen nachzuholen. Barrieren, die während der beginnenden Implementierung deutlich werden, können dazu führen, dass parallel weiterhin an der Installation gearbeitet werden muss. Implementierung kann deshalb auch von Rückschritten oder zeitweisem Stillstand begleitet werden. Ein Implementierungsprozess als Ganzes – von der Exploration bis zur vollen Implementierung – kann mehrere Jahre dauern. Abhängig von der Komplexität des neuen Programmes und dem Umfang des Implementierungsprojektes kann eine Implementierung zwischen zwei und vier Jahre in Anspruch nehmen. Erst wenn die volle Implementierung über mehrere Jahre aufrechterhalten werden kann, ist eine wirkliche Routine in der Anwendung der neuen Intervention erreicht.

5.2 Implementierungskräfte

Implementierungskräfte sind jene Faktoren, die in jeder der oben genannten Phasen auf die Qualität eines Implementierungsprozesses einwirken und den Implementierungsprozess deshalb vorantreiben oder hemmen können. Im Englischen wird deshalb auch von „implementation drivers“ gesprochen. Ganz gleich, ob sich eine Organisation in der Installation oder einer der anderen Implementierungsphasen befindet, sollten diese Implementierungskräfte berücksichtigt und diskutiert, in die Planung miteinbezogen und vor allem in der Implementierungsarbeit immer wieder auf ihre Qualität hin überprüft werden. Sie sind in Diagramm 5.2 in einer Form dargestellt, die vom National Implementation Research Network entwickelt wurde, aber nur in wenigen Publikationen wiedergegeben ist.

Kompetenzen, organisatorische Unterstützung und Leitungsarbeit sind die drei zentralen Implementierungskräfte, die eine Schlüsselfunktion bei der Implementierung von Innovationen, Programmen und Interventionen haben. Eine Organisation sollte also bei einer Implementierung Rahmenbedingungen schaffen, die sichern, dass die notwendigen Kompetenzen für eine Implementierung zur Verfügung stehen und die Implementierung gesamtorganisatorisch unterstützt wird. Vor allem die Leitungsarbeit muss so entwickelt werden, dass die Implementierung vorangetrieben und durch alle Phasen hindurch gefördert werden kann.

Laut Fixsen und Kollegen wirken diese Kräfte integrativ und kompensatorisch aufeinander ein. Sie können sich gegenseitig ergänzen und dadurch die Implementierung allumfassend unterstützen, sie können einander aber auch ersetzen – indem beispielsweise eine weniger entwickelte Leitungsarbeit durch exzellente Kompetenzen kompensiert wird. Diese Wirkungszusammenhänge der Implementierungskräfte sind jedoch empirisch nicht belegt und sollten deshalb als These verstanden werden: Inwieweit die Stärke von Implementierungskräften variiert werden kann, welche Kräfte die größte Bedeutung bei einer Implementierung haben und andere Fragen in diesem Bereich sind weiterhin unerforscht.

5.2.1 Kompetenzen

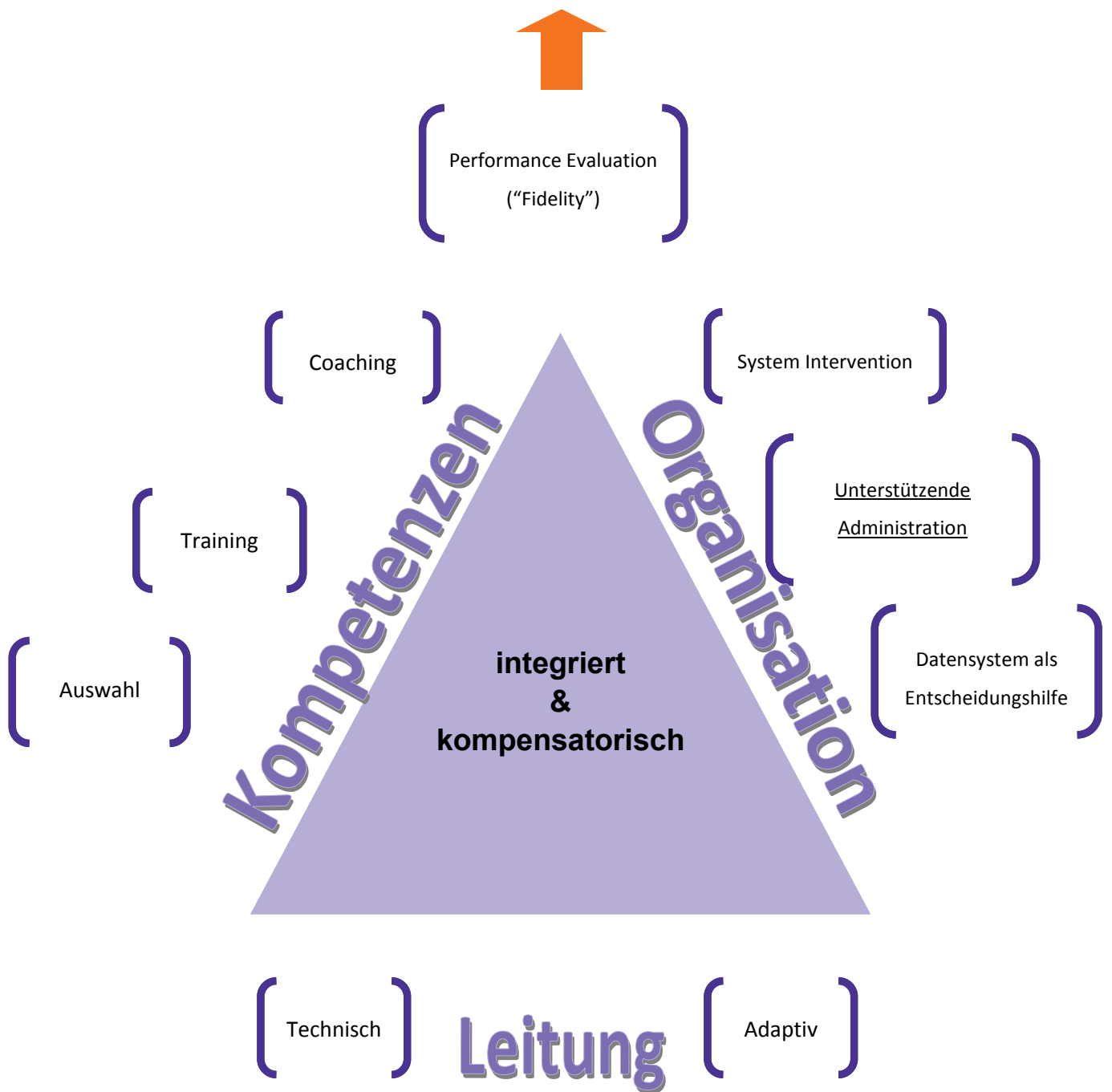
Eine Organisation kann das passende Spektrum an **Kompetenzen** durch verschiedene Aktivitäten entwickeln. Die Rekrutierung von Mitarbeitern – sei es innerhalb oder außerhalb der implementierenden Organisation – ist Teil dieser Aktivitäten. Ebenso gehören regelmäßige Trainings dazu, wie auch kontinuierliches Coaching, verstanden als die praxisbasierte Anleitung und Rückmeldung von Experten zu den spezifischen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die das neue Programm erfordert (Bass, 2008). Coaching in diesem Sinne wird während des gesamten Implementierungsprozesses angeboten, unterstützt Praktiker in ihrem Lernprozess und sichert, dass neue Programme in die Praxis umgesetzt und neue Fertigkeiten angewendet werden. Besonders der letzte Aspekt von Kompetenzentwicklung – das Coaching – wird in seiner Bedeutung häufig übersehen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Studie von Joyce & Showers (2002) interessant, in der die beiden Autoren vier Arten beruflicher Schulung von Lehrern auf ihre Wirksamkeit hin untersuchen. Die

Frage ist, inwieweit verschiedene Typen von Schulung und Training das generelle Verständnis neuer Programme, die Erlangung von Fertigkeiten zur Umsetzung dieser Programme und schließlich auch ihre konkrete Anwendung im Klassenzimmer unterstützen.

Diagramm 5.2.: Implementierungskräfte nach Fixsen et al.

- Positive & zuverlässige Resultate
 - Konsistente Anwendung von Innovationen



Hierbei zeigt sich, dass traditionelle Schulung – in Form von Vorträgen und Unterricht kombiniert mit wenig praktischer Übung - nur in maximal 10-15 % der Fälle dazu führt, dass neues Wissen konkret im Klassenzimmer umgesetzt wird. Erst wenn die Schulung durch regelmäßiges praxisbasiertes Coaching ergänzt wird, kann ein Anwendungsgrad von bis zu 95% erreicht werden. Ein lang anhaltendes Coaching-Element sollte deshalb bei einer Implementierung von neuen Programmen erwogen werden – bei standardisierten Programmen kann es eventuell als ein obligatorisches Element in den Implementierungsprozess fest eingebaut werden.

5.2.2 Organisatorische Unterstützung

Eine *organisatorische Unterstützung* des Implementierungsprozesses findet zum einen über notwendige **Systeminterventionen** statt. Solche Interventionen zielen auf Probleme ab, die häufig außerhalb der Kontrolle der einzelnen Organisation liegen und auf einer systemischen Ebene angesiedelt sind, die Finanzierungsstrukturen, Gesetzgebung und Regelwerke und andere Rahmenbedingungen enthält. Auf dieser Ebene gilt es, Barrieren aus dem Weg zu räumen, die eine Implementierung behindern und Bedingungen zu schaffen, die eine Implementierung fördern können. Diese Arbeit setzt immer auch ein gewisses politisch-strategisches Fingerspitzengefühl voraus.

Innerhalb der implementierenden Organisation wird sie durch die Entwicklung idealer **administrativer Unterstützung** für die Implementierungsarbeit ergänzt. Themen in diesem Bereich sind die Bereitstellung von verwaltungstechnischer Kapazität, die technische Ausrüstung von Programm-Mitarbeitern, Arbeitszeitregelungen und die Entwicklung programmspezifischer Budgets – um nur einige Aufgaben zu nennen, die im Rahmen einer Implementierung von der Verwaltung gelöst werden müssen. Der dritte Faktor organisatorischer Unterstützung ist schließlich der **Aufbau eines Datensystems**, das die Organisation auf verschiedenen Ebenen über die Implementierungsarbeit informiert und Entscheidungsprozesse dadurch vereinfachen kann. Typische Daten, die in diesem Zusammenhang erhoben und gesichtet werden, sind Daten zur Qualität des Implementierungsprozesses (gehen die Dinge voran wie geplant?), Daten zur methodischen Integrität der Programm-Mitarbeiter (wird das Programm angewendet wie vorgeschrieben?) oder auch Daten zur Effektivität des angewendeten Programmes für Endverbraucher (wirkt das Programm wie erwartet?). Ziel dieser regelmäßigen Datensichtung ist es, den Implementierungsprozess wie geplant durchzuführen, Mitarbeiter in ihrem Lernprozess zu unterstützen und Justierungen und Veränderungen vorzunehmen, wenn es notwendig erscheint.

5.2.3 Gezielte und systematische Leitungsarbeit

Gezielte und systematische Leitungsarbeit schließlich soll den Implementierungsprozess stetig begleiten. Hierzu gehört zum einen, die bereits beschriebene Entwicklung von Kompetenzen und die organisatorische Unterstützung zu sichern. Vor allem jedoch ist es die Aufgabe von Führungskräften, jenen Veränderungsprozess zu moderieren, zu kommunizieren und voranzutreiben, der automatisch mit einer Implementierung verbunden ist. Die Implementierung eines neuen Programmes kann sämtliche Bereiche einer Organisation beeinflussen, und dadurch entstehen Reibungen, die nicht nur die Innovation an sich, sondern auch das Klima, die Kultur, die Zusammen-

arbeit in der Organisation als Ganzes betreffen. Diese Reibungen oder Herausforderungen sollten auf Leitungsebene gesehen und bearbeitet werden.

In öffentlichen Präsentationen zum AIF Konzept unterscheiden Fixsen und Kollegen in diesem Zusammenhang zwischen sogenannten **technischen und adaptiven Herausforderungen**, die es in einem Implementierungsprozess zu meistern gilt. Diese Begrifflichkeiten sind unter anderem von der Arbeit von Heifetz (Heifetz, 2009; Drago-Severson et al., 2014) inspiriert. Laut Heifetz sind technische Herausforderungen „Routineprobleme“, für die es nur eine Lösung gibt und die durch bereits etablierte Mechanismen und Denkweisen gelöst werden können. Adaptive Herausforderungen hingegen beruhen auf einer bisher unbekanntem und zugleich weit weniger klaren Problemdefinition sowie mehreren legitimen und miteinander konkurrierenden Lösungsvorschlägen. Sie zu lösen erfordert organisatorisches Lernen und das Ablegen alter Gewohnheiten und bisheriger Praxis. Während bereits etablierte Denkweisen ausreichen, um technischen Herausforderungen zu begegnen, ist bei der adaptiven Problemlösung herauszufinden, welche Elemente bereits etablierte Praxis, Kultur und Struktur erhalten, und welche verworfen werden sollten und auf welche Weise sich eine Organisation hierdurch im Rahmen der Implementierung weiterentwickeln soll und kann. Leitungskräfte müssen deshalb neues Wissen etablieren, Lernprozesse initiieren und zugleich wie gewohnt leiten – ein komplexer Prozess, der in den meisten Fällen von einer Kapazitätserweiterung abhängig ist. Fixsen und Kollegen haben deshalb in den vergangenen Jahren verstärkt das Implementierungsteam in das AIF eingearbeitet, das eben jene Extra-Kapazität ausmachen soll – es wird in einem späteren Abschnitt genauer erläutert.

Die organisatorische Arbeit mit jeder Implementierungskraft wird sich von Phase zu Phase unterscheiden. So gilt es z.B. in einer Exploration zu untersuchen, welches Programm welche Anforderungen an Kompetenzen stellt, um ein passgenaues Programm für die Organisation zu finden. Dagegen liegt der Schwerpunkt der beginnenden Implementierung vor allem auf dem Training und der fortlaufenden Schulung von Mitarbeitern, so dass neuerworbene Kompetenzen umgesetzt werden und sich verfestigen können. Auf diese Weise können die einzelnen Kräfte für jede Phase durchdekliniert werden um festzulegen, wie die Arbeit mit Implementierungskräften operationalisiert werden soll.

Die Hypothese von Fixsen und Kollegen ist, dass gewissenhafte Arbeit mit Implementierungskräften dazu verhilft, die Implementierung sicher durch die verschiedenen Phasen zu navigieren, um eine konsistente Anwendung des neuen Programmes zu erreichen. Der aufgezeigte Weg zu einer Umsetzung, die den theoretischen Vorgaben des Programmes entspricht (Programmtreue), soll positive Effekte für die Bürger in größtmöglichem Umfang ermöglichen.

5.3 Implementierungsteams

Erfolgreiche Implementierung, so Fixsen und Kollegen, erfordert den Aufbau organisatorischer Kapazität, die den Implementierungsprozess dauerhaft begleiten und die Organisation in Situationen unterstützen kann, in der eine oder mehrere der Implementierungskräfte geschwächt sind.

Das ist zum Beispiel der Fall beim Wechsel von Programm-Mitarbeitern, einem Leitungswechsel, organisatorischer Strukturveränderung o.ä. Organisatorische Kapazität soll dazu beitragen, das Gelingen der Implementierung vom Wissen konkreter Einzelpersonen unabhängig zu machen. Sie soll sicherstellen, dass die Organisation als Ganzes das notwendige Wissen besitzt, um die Implementierung voranzutreiben.

Das **Implementierungsteam** ist die organisatorische Einheit, die hierfür vorgesehen ist. Es hat das notwendige Wissen, die Fertigkeiten, aber auch die erforderliche Autorität, um zu handeln, Entscheidungen zu treffen und dadurch den Implementierungsprozess in die von der Organisation vorgesehenen Bahnen zu lenken. Je nach Komplexität der Innovation an sich, der implementierenden Organisation und des Implementierungsprozesses, besteht das Implementierungsteam aus mindestens 3-4 Personen und repräsentiert Expertise aus verschiedenen Bereichen.

Die *Innovation* oder das neue Programm, das implementiert werden soll, sollte mindestens einer Person in diesem Team vertraut sein. Zugleich sollte das Team Kenntnisse von *Implementierungstheorie und -praxis* – wie sie beispielsweise in dieser Publikation dargestellt ist – haben und mit Hilfe dieses Wissens die eigene Implementierungsarbeit strukturieren und steuern können. Hinzu kommt, dass das Team mit den Herausforderungen *organisatorischer Veränderungsprozesse* vertraut sein sollte, um dadurch der Organisation dabei zu helfen, adaptive Herausforderungen lösen zu können. Schließlich erfordert die Arbeit mit Implementierung auch, dass Teammitglieder durch *kontinuierliche Verbesserungsprozesse* stetig an der Implementierungsqualität arbeiten und diese Arbeit gesamtorganisatorisch leiten können. Auch mit dieser Prozessarbeit sollten Mitglieder des Implementierungsteams deshalb Erfahrung haben.

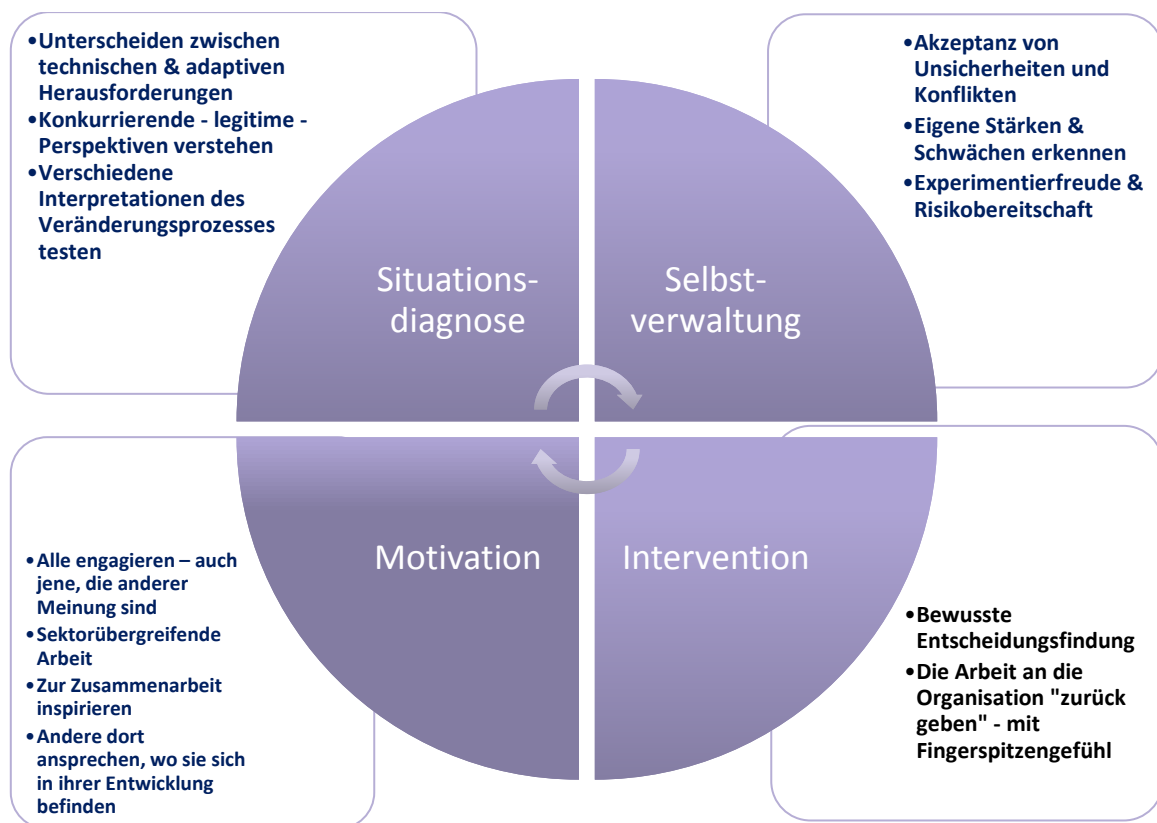
Das Implementierungsteam kann auch als **“Veränderungsagent”** verstanden werden.

Wie bereits erwähnt wird das Implementierungsteam auch als eine Kapazität verstanden, die die Leitungsarbeit einer Organisation unterstützen kann. In diesem Zusammenhang werden dem Implementierungsteam spezifische Leitungskompetenzen zugeschrieben, die noch nicht durch eigentliche wissenschaftliche Artikel beschrieben sind, jedoch in Präsentationen der Mitarbeiter des National Implementation Research Network integriert wurden⁶. Diese Kompetenzen sind in Diagramm 5.3 zusammengefasst. Sie machen deutlich, dass ein Implementierungsteam in wesentlichem Umfang als Vermittler und Beauftragter für Veränderung, als sog. „Veränderungsagent“ angesehen wird. Es verbindet die Praxis- mit der Leitungsebene und führt jene Prozesse der Implementierungsarbeit an, die in dem Spannungsfeld von Wunsch nach Veränderung und Unsicherheit und Angst vor dem Neuen entstehen. Sie erfordern ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit, Kommunikation, Inspiration, Motivation und Engagement und können nur teilweise von Leitungskräften direkt übernommen werden.

⁶ Das Diagramm 6.3 ist Teil einer Reihe von Präsentationen von Dr. Allison Metz, Co-Direktorin des National Implementation Research Network. Mit ihrer Erlaubnis wurde das Diagramm ins Deutsche übersetzt und in dieser Publikation verwendet.

Durch ein Implementierungsteam, das die direkte Verantwortung für die Analyse von Barrieren und Problemlagen übernimmt, gewinnt der Implementierungsprozess. Es vermittelt zwischen verschiedenen Perspektiven und Standpunkten innerhalb der Organisation und erarbeitet Kompromisse, verteilt Arbeitsaufgaben und bindet Mitarbeiter ein. Das Implementierungsteam wirkt maßgeblich daran mit, Implementierung gut in die Organisation einzubetten.

Diagramm 5.3: **Leitungskompetenzen des Implementierungsteams**



Das Implementierungsteam ist zugleich eine der zentralen Einheiten, die Implementierungsdaten sichtet und gegebenenfalls spezifische Anliegen bis an die höchste Leitungsebene weitergibt, um sie hier in verschiedene Entscheidungen einfließen zu lassen. Vor diesem Hintergrund sollte auch deutlich werden, dass ein Implementierungsteam keine Referenzgruppe ist, die nur alle drei Monate einen Innovationsprozess summarisch untersucht. Das Implementierungsteam ist eine kontinuierlich arbeitende operative Einheit, die je nach Bedarf des Implementierungsprozesses unmittelbar oder mit nur geringer Zeitverzögerung auch als eine Art Task Force handeln kann. Sie wird besonders in den ersten Phasen der Implementierung häufig mit der Beseitigung von Barrieren und Hemmnissen beschäftigt sein und deshalb maßgeblich daran mitwirken, dass ein Implementierungsprozess an Legitimität und Akzeptanz innerhalb der Organisation gewinnt und dadurch schnell etabliert wird.

6. Schlusswort: Implementierung & Kapazität

Mit dieser Publikation wurden zwei zentrale Beiträge zur Implementationsforschung für den deutschsprachigen Raum zugänglich und anwendbar gemacht. Ziel ist, dass Praktiker, die in verschiedenen Bereichen der Kriminalprävention tätig sind (– aber auch andere Mitarbeiter, die an der Implementierung von Innovationen in bürgernahen Servicebereichen mitarbeiten oder sie leiten –) hierin Inspiration und analytische Denkhilfen finden, die sie in ihrer Implementierungsarbeit unterstützen können.

An einem Stück gelesen kann eine solche Präsentation erst einmal überwältigend wirken. Die Forderung, bei der Arbeit mit Innovationsprojekten plötzlich auch noch in Phasen, Kräften, Teamaufbau oder in verschachtelten Konzepten zu denken, kann den Eindruck erwecken, dass die systematische, strukturierte Implementierung eigentlich nur Mehrarbeit ist – keine Hilfe, Unterstützung und schon gar nicht Kapazitätsaufbau. Zu Beginn eines Innovationsprozesses kann dies auch tatsächlich der Fall sein. Eine Innovation bedeutet unbekanntes Terrain zu betreten, sich nicht auszukennen, Fehler zu machen. Das ist anstrengend sowohl für den einzelnen Mitarbeiter, den Leiter als auch für die Organisation als Ganzes und in vielen Fällen steigt in dieser Phase der Verbrauch an Ressourcen - sei es in Form von Arbeitsstunden, Geld oder mentaler Energie – die darauf verwendet werden, Lösungen zu finden, Konflikte zu schlichten oder die ganz basalen Grundlagen einer Innovation zu sichern.

Sobald sich jedoch Arbeitsroutinen eingespielt haben und Rollenverteilungen definiert wurden, wird die Aufmerksamkeit für Implementierungsprozesse und Implementierungsqualität, die eine Organisation schrittweise aufbaut, allen Beteiligten dabei helfen, die Implementierungsarbeit besser zu strukturieren und zu überblicken. Dadurch können auch jene Gefahren umschifft werden, die herkömmliche Implementierungsprozesse immer wieder zum Scheitern bringen. Hierzu gehört in der Explorationsphase z.B. die mangelhafte Erfassung der Voraussetzungen, die an die Implementierung einer bestimmten Intervention gestellt werden. In der Installationsphase können Mängel in der Rekrutierung oder im Aufbau von Kompetenzen eine Barriere für gute Implementierung sein. Auch kann die Implementierung an sich unter plötzlich fehlender Aufmerksamkeit von Führungskräften leiden, z.B. wenn sich diese neuen Projekten zugewendet haben.

Für dieses Szenario – das vermutlich jeder Organisation auf irgendeine Weise vertraut ist – ermöglichen Implementierungstheorien und -modelle, wie sie hier vorgestellt wurden, alternative Konzepte und Denkstrukturen. Können sie verankert werden, bieten sie Mitarbeitern und Organisationen eine starke Plattform, von der aus neue Projekte und Innovationsprozesse effektiver und nachhaltiger implementiert werden können.

Literatur

- Aarons, G. A.,** Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38, 4 – 23.
- Barbee, A.P.,** Christensen, D., Antle, B., Wandersman, A., Cahn, K. (2011). Successful adoption and implementation of a comprehensive casework practice model in a public child welfare agency: Application of the Getting to Outcomes (GTO) model, pp. 622-633 in *Children & Youth Services Review*, vol. 33,
- Bass, B.M.** (2008). *The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications*, 4th ed., New York: Free Press
- Brownson, R.C.,** Colditz, Graham A., Proctor, Enola K. (2012). *Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice*, Oxford: Oxford University Press
- Damschroder, L. J.,** Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4, (50-65).
- Drago-Severson, E.,** Maslin-Ostrowski, P., Hoffman, A.M., Barbaro, J. (2014). Managing Adaptive Challenges: Learning with Principals in Bermuda and Florida, pp. 6-33 in *Journal of Research on Leadership Education*, vol. 9 (1).
- Durlak, J.A.,** DuPre, E.P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation, pp. 327-350 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 41, no. 3-4
- Fixsen, D.,** Blase, K., van Dyke, M. (2011). Mobilizing Communities for Implementing Evidence-Based Youth Violence Prevention Programming: A Commentary, pp. 133-137 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 48, no. 1-2
- Fixsen, D.,** Blase, K., Naoom, S.F., Wallace, F. (2009). Core Implementation Components, pp. 531-540 in *Research on Social Work*, vol. 19, no. 5
- Fixsen, D.,** Naoom, S.F., Blase, K., Friedman, R.M., Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, Florida: University of South Florida
- Glisson C.,** Himmelgarn A. (1988). The effects of organizational climate and inter-organizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems, pp. 401-421 in *Child Abuse Neglect*, vol. 22
- Greenhalgh, T.,** Glenn, R., Bate, P., Kyriakidou, O., Macfarlane, F., Peacock, R. (2004). *How to spread good ideas – A systematic review of the literature on diffusion, dissemination, and sustainability of innovations in health service delivery and organisation*, London: National Coordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R&D (NCCSDO)
- Heifetz, R.A.,** Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Holt, D. T.,** Armenakis, A.A., Harris, S.G., Field, H.S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change. A review of research and instrumentation, pp. 289-336 in *Research in Organizational Change and Development*, vol. 16
- Joyce, B.,** Showers, B. (2002). *Student Achievement through staff development*, 3rd ed., Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development

- Metz, A.,** Bartley, L., Ball, H., Wilson, D., Naoom, S.F., Redmond, P. (*in press*). Active Implementation Frameworks (AIF) for Successful Service Delivery: Catawba County Child Wellbeing Project
- Meyers, D.C.,** Durlak, J.A.; Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process, pp. 462-480 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 50, no.3-4
- Mildon, R.,** Shlonsky, A. (2011). Bridge over troubled water: Using implementation science to facilitate effective services in child welfare, pp. 753-756 in *Child Abuse & Neglect*, vol. 35
- Mildon, R.,** Dickinson, N., & Shlonsky, A. (2013). Using implementation science to improve service and practice in child welfare: Actions and essential elements in Aron Shlonsky and Rami Benbenishty (Eds). *From Evidence to Outcomes in Child Welfare: An International Reader*. NY: Oxford University Press.
- Mitchell, P. F.** (2011) 'Evidence-based practice in real-world services for young people with complex needs: new opportunities suggested by recent implementation science', pp. 207-216 in *Children and Youth Services Review*, vol. 33
- Ogden, T.,** Fixsen, D. (2014). Implementation Science – A Brief Overview and A Look Ahead, pp. 4-11 in *Zeitschrift für Psychologie*, vol. 222, no. 1
- Proctor, E.K.,** Landsverk, J., Aarons, G., Chambers, D., Glisson, C., Mittman, B. (2009). Implementation Research in Mental Health Services: An Emerging Science with Conceptual, Methodological, and raining Challenges, pp. 24-34 in *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, vol. 36, no. 1
- Scaccia, J.P.;** Cook, B.S.; Lamont, A.; Wandersman, A. (2014). A practical implementation science heuristic for organizational readiness, *Journal of Community Psychology* (*in press*)
- Shlonsky, A.,** Benbenishty, R. (2014). *From Evidence to Outcomes in Child Welfare: An International Reader*, Oxford: Oxford University Press
- Wandersman, A.,** Imm, P., Chinman, M., Kaftarian, S. (2000). Getting to outcomes: a results-based approach to accountability, pp. 389-395 in *Evaluation and Program Planning*, vol. 23, no.3
- Wandersman, A.,** Duffy, J., Flaspohler, P., Noonan, R., Lubell, K., Stillman, L., Blachman, M., Dunville, R., Saul, J. (2008). Bridging the Gap Between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation, pp. 171-181 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 41, no. 3-4
- Wandersman, A.** (2009). Four keys to success (Theory, Implementation, Evaluation, and Resource/System Support): High Hopes and Challenges in Participation, pp. 3-21 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 43, no. 1-2
- Wandersman, A.,** Chien, V.H., Katz, J. (2012). Toward an Evidence-Based System for Innovation Support for Implementing Innovations with Quality: Tools, Training, Technical Assistance, and Quality Assurance/Quality Improvement, pp. 445-459 in *American Journal of Community Psychology*, vol. 50, no. 3-4
- Wandersman, A. (in press).** Getting To Outcomes: An Empowerment Evaluation Approach for Capacity Building and Accountability in: Fetterman, D., Kaftarian, S. & Wandersman, A. (Eds.) *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment, Evaluation Capacity Building and Accountability*
- Weiner, B.J.** (2009). A theory of organizational readiness for change, *Implementation Science*, 4:67



Level 5, 232 Victoria Parade,
East Melbourne, Victoria,
Australia 3002

E info@parentingrc.org.au
P +61 3 8660 3500
F +61 3 8660 3599
W www.parentingrc.org.au