

Implementierung -
Eine Einführung

Anhang: Abstracts verwendeter Schlüsseltexte

Für die

Stiftung Deutsches Forum Kriminalprävention

Ausgearbeitet von Bianca Albers



Parenting Research Centre
raising children well

Inhalt

Eine kurze Struktur Erläuterung	3
1. Durlak, Joseph A. & DuPre, Emily P. (2008)	4
2. Meyers, Duncan C; Durlak, Joseph A. & Wandersman, Abraham (2012)	6
3. Wandersman, Abraham; Duffy, Jennifer; Flaspohler, Paul; Noonan, Rita; Lubell, Keri; Stillman, Lindsey; Blachman, Morris; Dunville, Richard; Saul, Janet (2008).	9
4. Wandersman, Abraham; Chien, Victoria H. & Katz, Jason (2012)	13
5. Wandersman, Abraham, Imm, Pamela, Chinman, Matthew & Kaftarian, Shakeh (2000)	15
6. Wandersman, Abraham (2009)	18
7. Scaccia, Jonathan P.; Cook, Brittany S.; Lamont, Andrea & Wandersman, Abraham (2014)	21
8. Fixsen, Dean; Naoom, Sandy; Blasé, Karen; Friedman, R.M.; Wallace, F. (2005)	23
9. Fixsen, Dean; Blase, Karen; Naoom, Sandra F., Wallace, Frances (2009)	28
10. Fixsen, Dean; Blase, Karen; van Dyke, Melissa (2011)	31
11. Metz, Allison; Bartley, Leah; Ball, Heather; Wilson, Dawn; Naoom, Sandra & Redmond, Phil (2014)	33

Eine kurze Struktur Erläuterung

Die Reihenfolge der nachfolgenden Abstracts bestimmt sich nicht nach Autorennamen oder Publikationsjahren. Die Präsentation der einzelnen Artikel folgt der Chronologie und Struktur des Reports „Implementierung – Eine Einführung“ und damit einem inhaltlichen Zusammenhang.

Der Artikel zur Frage „Spielt Implementierung eine Rolle für die Wirksamkeit von Programmen?“ leitet somit die Reihe der Abstracts ein, gefolgt von einer kurzen Präsentation der Studie zur Entwicklung des Quality Implementation Frameworks (QIF).

Die Abstracts 3 - 7 befassen sich sodann mit dem Werk von Abraham Wandersmann und Kollegen, konzentriert auf die Konzepte „*Integrated Systems Framework (IFS)*“, „*Evidence-based System for Innovation Support*“ (EBSIS) und „*Getting to Outcomes*“ (GTO).

Sodann wird die Arbeit zur Entwicklung der „Active Implementation Frameworks“ (AIF) von Mitarbeitern des National Implementation Research Networks vorgestellt (Abstract 8 - 11).

Generell gilt, dass die Abstracts inhaltlich aufeinander aufbauen, so dass eventuelle Wiederholungen von Inhalten aus früheren Artikeln nicht wieder erwähnt werden – sondern nur die Ergänzungen und Vertiefungen, die vorgenommen wurden.

Die Abstracts können somit nacheinander gelesen werden und dem Leser die schrittweise Entwicklung der jeweiligen Implementierungskonzepte verdeutlichen.

Es kann von Vorteil sein dabei das Glossar, das auf Seite 4 des Reports 'Implementierung – Eine Einführung' enthalten ist, zur Hand zu haben, da dort zentrale Begriffe der Implementierungsliteratur erläutert werden.

1. Durlak, Joseph A. & DuPre, Emily P. (2008)

Titel des Artikels: Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation

Erhältlich unter: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10464-008-9165-0>

Durlak und DuPre legen mit diesem Artikel von 2008 ein ausführliches und umfassendes Review der existierenden Studien zur Implementierung von Programmen für Kinder und Jugendliche im Bereich Prävention und soziale / mentale Gesundheit vor.

Um die übergeordnete Frage "Spielt Implementierung eine Rolle für die Wirksamkeit von Programmen?" zu beantworten, überprüfen die beiden Forscher zunächst die Daten aus 483 Primärstudien, die im Rahmen von fünf Meta-Analysen bereits zusammengefasst waren.

Durlak und DuPre befassen sich zudem mit jenen Faktoren, die einen Implementierungsprozess zu beeinflussen scheinen und beziehen in diesem Teil ihrer Analyse die bereits erwähnten Meta-Analysen, aber auch 59 weitere identifizierte Studien, mit ein. In diesem Prozess kristallisieren sich Faktoren auf verschiedenen Ebenen eines Implementierungsprozesses heraus – der System-, Organisations-, Innovations-Ebene sowie der Ebene des Anbieters der Präventionsmaßnahme- und der eines unterstützenden Hilfssystems (z.B. Anbieter von Fortbildungen u.ä.). 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 2-3fache 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, stimmen.

Auf der **System-Ebene** des Gemeinwesens („community“) sind es vor allem Forschung, Politik, und Finanzen, die wesentlichen Einfluss auf die Verbreitung und Implementierung von Präventionsprogrammen haben. Sie werden auf der **organisatorischen Ebene** von Überlegungen zu den konkreten Vorteilen eines Programmes und /oder dem konkreten Bedarf einer Intervention begleitet. Zudem werden Institutionen, die erwägen, eine neue Intervention zu implementieren, immer auch ihr eigenes Implementierungsvermögen abschätzen, was auch eine Bewertung der eigenen Expertise und Fähigkeiten beinhaltet: Bieten diese Expertise und Fähigkeit einen guten Ausgangspunkt für eine Implementierung? In wie weit diese Bewertung positiv oder negativ ausfällt, hängt auch mit der **Innovation an sich** zusammen. Unter anderem ist der Grad der Flexibilität der Innovation – ih-

re Kompatibilität mit und Anpassungsfähigkeit an lokale Kontexte – entscheidend für den Implementierungsprozess.

Diese drei Ebenen werden sodann durch Kapazitätsfaktoren erweitert: Zum einen heben Durlak & DuPre die Bedeutung **kollektiver Entscheidungsprozesse** in Institutionen, die eine Implementierung planen, hervor. Zum anderen pointieren sie die Wichtigkeit von **Ausbildungs- und Trainingsaktivitäten**, sowie die Verfügbarkeit technisch-methodischer Hilfestellung durch ein Hilffsystem (z.B. Fortbildungsinstitute, Coachingangebote) während eines Implementierungsprozesses.

Durch einen Abgleich mit drei weiteren Reviews zur Implementationsforschung (Greenhalgh et al. 2005; Fixsen et al. 2005; Stith et al. 2006) gelangen Durlak und DuPre sodann zu einer Liste von 11 Faktoren, die uni sono von allen Autoren als wichtig für die Implementierung genannt werden:

- Finanzen
- positives Arbeitsklima
- Kollektive Entscheidungsprozesse
- Organisationsübergreifende Koordination und Zusammenarbeit
- Klare Formulierung von Aufgaben
- Leitungsarbeit
- Einsatz von 'Programm Botschaftern'
- Verwaltungstechnische Unterstützung
- Organisatorische Fähigkeiten (das eigene „Implementierungsvermögen“)
- Schulung und Training
- Technisch-methodischer Support

2. Meyers, Duncan C; Durlak, Joseph A. & Wandersman, Abraham (2012)

Titel des Artikels: The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process

Erhältlich unter: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10464-012-9522-x>

Die Autoren präsentieren die Ergebnisse einer Synthese von zahlreichen anwendungsorientierten Rahmenwerken („frameworks“), die beschreiben, wie gute Implementierung in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern ablaufen sollte. Auf der Grundlage einer systematischen Literaturrecherche wurden 25 Rahmenwerke ausgewählt und von Meyers & Kollegen auf ihre Kernkomponenten und ihr grundlegendes Verständnis zum Implementierungsprozess hin untersucht. Die Rahmenwerke wurden für so verschiedene Settings und Themenbereiche wie Schule, Gesundheit, Alkohol- & Drogenmissbrauch, Kriminalitätsprävention, technologische Innovation oder Familienbehandlung entwickelt und haben ein Ziel gemeinsam: Sie beschreiben, wie qualitativ hochwertige Implementierungsarbeit geleistet werden kann.

Die Ergebnisse dieser Synthese fassen die Autoren sodann in dem sogenannten Quality Implementation Framework (QIF) zusammen – einem neuen Rahmenwerk, das als „gemeinsamer Nenner“ der ausgewerteten „frameworks“ verstanden werden kann:

Die 4 Phasen des QIF & ihre Inhalte	
1. Überlegungen zum Kontext des Anwenders	<p><i>Strategien zur Bewertung von</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedarf & Ressourcen • „Match“ zwischen Innovation & Kontext • Kapazität und Bereitschaft <p><i>Entscheidungen zu Anpassungen der Innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit einer Anpassung <p><i>Strategien für den Kapazitätsaufbau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung expliziter Unterstützung („buy-in“) von Bedarfsträgern und eines für die Innovation förderlichen Gemeinschafts- und/oder Organisationsklimas • Aufbau allgemeiner / organisatorischer Kapazitäten • Rekrutierung / Sicherung der Kontinuität von/bei Mitarbeitern • Effektives Training vor Beginn der Innovation
2. Strukturaufbau für die Implementierung	<p><i>Strukturmerkmale einer Implementierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Implementierungsteams

Die 4 Phasen des QIF & ihre Inhalte	
	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Implementierungsplans
3. Beginn der Implementierung und Aufrechterhaltung von Implementierungsstrukturen	<i>Kontinuierliche Unterstützung der Implementierung durch</i> <ul style="list-style-type: none"> • Technische Unterstützung / Coaching / Supervision • Prozess Evaluation • kontinuierliche, systematisierte Rückmeldungen zu Qualität & Resultaten
4. Optimierung für die Zukunft	<i>Kontinuierliches Lernen aus Erfahrung</i>

Laut diesem, in der Tabelle oben dargestellten Quality Implementation Framework (QIF), besteht ein Implementierungsprozess aus vier Phasen: Es werden zunächst Überlegungen zum Kontext des Anwenders angestellt um zu bewerten, inwieweit der Kontext, innerhalb dessen die Innovation implementiert werden soll, zur Innovation passt und ob die Organisation, die diese Implementierung übernimmt, für eben diese Implementierung bereit ist. Teilschritte dieser Phase sind deshalb die Bewertung der Ressourcenlage, eine Analyse, ob eine Anpassung der Innovation an den lokalen Kontext notwendig und / oder möglich ist (oder ob umgekehrt der Kontext sich an die Innovation anpassen sollte), und der Aufbau von organisatorischer Kapazität, die der Implementierungsaufgabe gewachsen ist. Dieser Kapazitätsaufbau setzt sich in der zweiten Phase fort. In dieser Phase wird eine spezifische Implementierungsstruktur entwickelt – ein Implementierungsteam wird aufgebaut und ein Implementierungsplan erstellt. Sie leitet über in die dritte Phase, in der die eigentliche Implementierung beginnt. Diese wird idealerweise von umfassender technischer Unterstützung, Coaching und Supervision, Evaluation und regelmäßigen Rückmeldungen zur Qualität und den Resultaten des Implementierungsprozesses begleitet. Die vierte Phase schließlich konzentriert sich darauf, die Erfahrungen des Implementierungsprozesses in neues Wissen umzusetzen, aus diesem Wissen zu lernen und das erlernte Wissen in der Organisation zu verankern.

Die Autorengruppe entwickelte das „Quality Implementation Framework“ durch die Auswertung von Forscherkenntnissen die belegen, dass die einzelnen Elemente des Rahmenwerkes nachweislich die Qualität von Implementierung verbessern können. Sie weisen hierbei auf die herausragende Bedeutung einzelner Elemente (gutes Training, gekoppelt mit fortlaufendem / begleitendem Coaching von Mitarbeitern) als zentrale Qualitätstreiber hin.

Schließlich stellen die Autoren eine Verbindung zwischen dem QIF und sogenannten „Integrated Systems Framework“ (ISF) her, das in Abstract 4 vorgestellt wird.

Sie teilen dem QIF eine qualifizierende Rolle zu, da es den im ISF enthaltenen Systemen – und ihren Akteuren – helfen kann, den eigenen Implementierungsprozess zu strukturieren, ein gemeinsames Verständnis von Implementierung zu erlangen, zusammenzuarbeiten und spezielle Serviceleistungen zur Implementierung – beispielsweise die technisch-methodische Hilfeleistung oder das Coaching, das Mittlerorganisationen leisten – zu entwickeln.

3. Wandersman, Abraham; Duffy, Jennifer; Flaspohler, Paul; Noonan, Rita; Lubell, Keri; Stillman, Lindsey; Blachman, Morris; Dunville, Richard; Saul, Janet (2008).

Titel des Artikels: Bridging the Gap Between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation

Erhältlich unter: <http://prevention.psu.edu/documents/ajcpisf2008wandersmanetal.pdf>

Die Autoren präsentieren mit diesem Artikel das sogenannte "Integrated Systems Framework" oder ISF. Das ISF ist ein analytischer Rahmen zum Verständnis und zur Strukturierung von Interessen unterschiedlicher Organisationen und Akteure, die an Implementierungsprozessen beteiligt sind. Wandersman und Kollegen stellen das ISF für den Bereich Prävention vor – es kann aber auch ohne weiteres auf andere Fachbereiche übertragen werden. Das Diagramm unten dient der Veranschaulichung des ISF.

Auch dieser Artikel entstand – wie die meisten anderen der in dieser Publikation verwendeten Primärquellen – aufgrund einer erlebten „Kluft“ zwischen einem auf der einen Seite bereits existierenden wissenschaftlich dokumentierten Wissen über effektive Prävention im sozialen und schulischen Bereich und der auf der anderen Seite mangelnden oder begrenzten Anwendung eben dieses Wissens. Das ISF wird vor diesem Hintergrund als ein Instrument des Wissenstransfers verstanden, das Organisationen helfen kann, die erkannte Kluft zu schließen. Jeder Typ Innovation zur Vorbeugung sozialer Problemlagen – sei es in der Form von Programm, Prinzip, Verfahrensweise oder Prozess – ist von der ISF Heuristik umfasst. Es kann somit auf viele verschiedene Implementierungskontexte angewendet werden. Es berücksichtigt zugleich die häufig divergierenden Perspektiven der verschiedenen am Implementierungsprozess Beteiligten – seien dies Politik- oder Programmentwickler, Anbieter sozialer Serviceleistungen und ihre Mitarbeiter, Forscher oder die Mitarbeiter von den bereits erwähnten Mittlerorganisationen, die andere in der Implementierung neuer Praxisformen unterstützen.

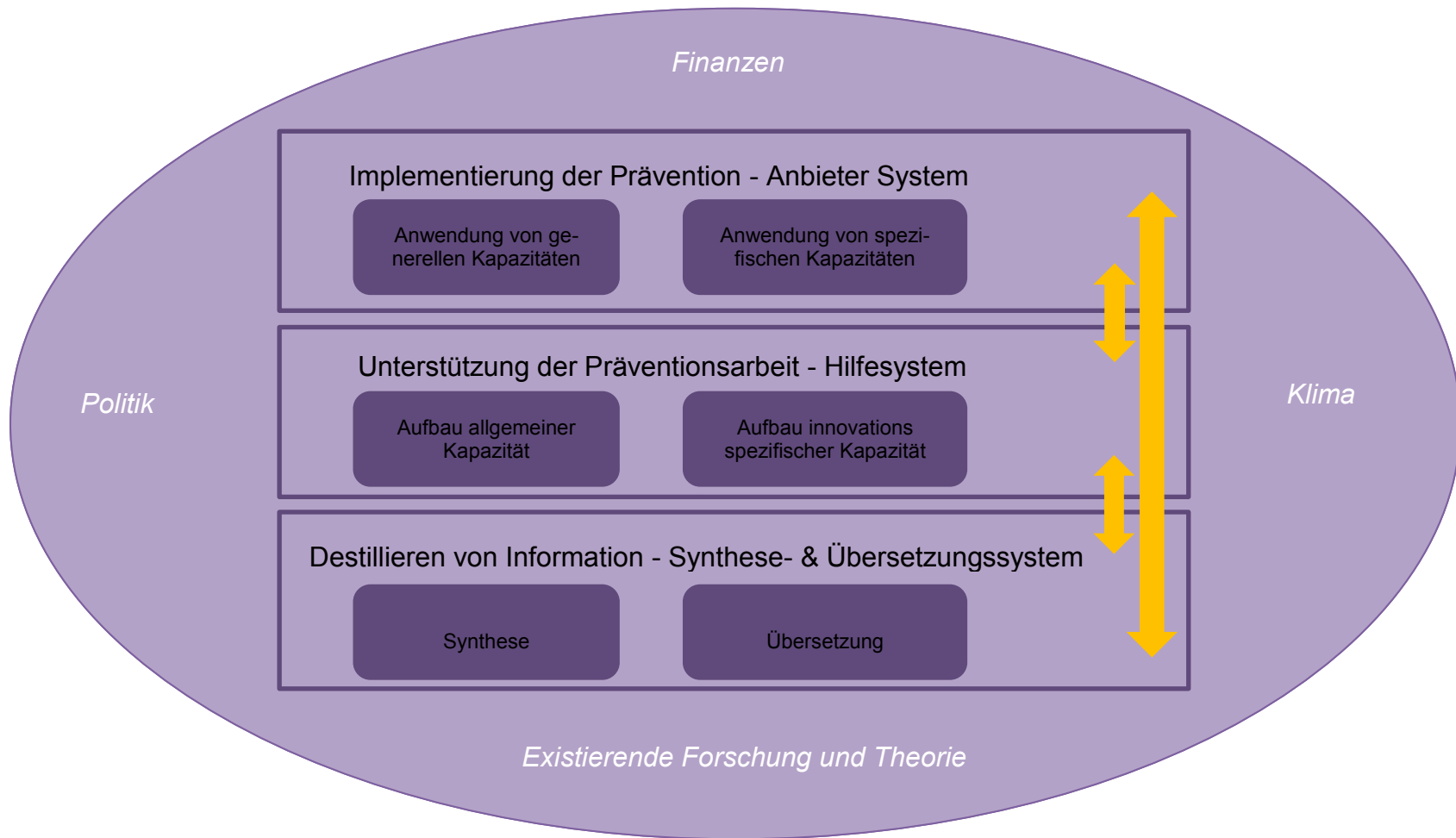
Das ISF besteht aus drei Grundsystemen – dem Synthese- & Übersetzungssystem, dem Hilfs- und dem Anbietersystem. Der Begriff des Systems ist dabei breit zu verstehen – als ein Begriff, der ein weites Feld vielfältiger Aktivitäten umfasst, das in verschiedenem Maße systematisiert sein kann.

Die Hauptfunktion des **Synthese- und Übersetzungssystems** ist es, Informationen über Innovationen zu destillieren und sie für die Umsetzung und Nutzbarmachung zum Vorteil von Adressaten präventiver Maßnahmen vorzubereiten. Die Synthese von Forschungswissen und dessen Übersetzung in anwendbares Wissen ist somit Kernaktivität dieses System. 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** ist es, Organisationen bei der Implementierung

von Innovationen durch Expertise und technischem 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 organisatorische Infrastruktur, die für den Implementierungsprozess angewendet wird, die Motivation von Mitarbeitern, das Klima einer Organisation oder die zur Verfügung stehenden Kompetenzen – um nur ein paar zu nennen.

Diese Unterscheidung zwischen innovationsspezifischer und genereller Kapazität setzt sich im **Anbietersystem** fort, das für die konkrete Implementierung von Innovationen zuständig ist. Es ist jene Sphäre, in der sich Serviceanbieter von Programmen und Serviceleistungen für Bürger befinden (*Anmerkung: In Deutschland sind das z.B. Institutionen (wie Schulen, Kindergärten), die Präventionsangebote für ihre Nutzer (Kinder, Jugendliche) machen*). Diese Serviceanbieter haben den direkten Bürgerkontakt, setzen Innovationen in direkte Praxis um und sind damit für die konkrete Implementierungsarbeit zuständig. Die für Serviceanbieter wichtigen Kapazitäten sind sowohl jene, die der Organisation dazu verhelfen, die innovationsspezifischen Aufgaben zu lösen, als auch jene, die generelle organisatorische Rahmenbedingungen betreffen (z.B. Leitung, Rekrutierung von Mitarbeitern, der Aufbau eines innovationsfreudigen Klimas usw.).



Alle drei Systeme sind in gleicher Weise für den Transfer von Forschungswissen in Praxisorganisationen von Bedeutung. Zugleich signalisiert das ISF, dass Interaktionen zwischen den Systemen eine weitere Voraussetzung für einen erfolgreichen Implementierungsprozess sind (siehe Verbindungspfeile im Diagramm). Beispielsweise kann die Wissenschaft – so die Autoren des Artikels – wichtige neue Erkenntnisse zur Vorbeugung sozialer Problemlagen entwickeln. Würde dieses Wissen jedoch nicht synthetisiert und übersetzt, verbliebe es nur für andere Wissenschaftler zugänglich, würde nicht umsetzungsorientiert und seine Anwendung im Feld der sozialen Arbeitspraxis wäre unwahrscheinlich. Das ISF ist zudem in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet, in dem die aktuelle Politik, Konjunktur und Forschung mittelbaren Einfluss nehmen. Die Autoren haben diese Einflüsse im Diagramm durch den äußeren Zirkel angedeutet, ohne sich weiter mit ihren Inhalten, Formen und Stärken zu befassen.

Das ISF ist grundsätzlich deskriptiv – es beschreibt die Hauptsysteme zur Überführung und Implementierung von forschungsbasiertem Wissen in die Praxis und die Verbindungen zwischen ihnen. Implizit ist das ISF damit jedoch auch eine instruktive Forderung, die wesentliche und notwendige Bedingungen, Aktivitäten und Interaktionslinien fruchtbarer Implementierungsprozesse aufzeigt. Zugleich definiert das ISF zentrale Elemente einer implementierungsorientierten Forschungsagenda.

4. Wandersman, Abraham; Chien, Victoria H. & Katz, Jason (2012)

Titel des Artikels: Toward an Evidence-Based System for Innovation Support for Implementing Innovations with Quality: Tools, Training, Technical Assistance, and Quality Assurance/Quality Improvement

Erhältlich unter: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10464-012-9509-7>

Mit diesem Artikel entwickelt die Autorengruppe um A. Wandersman das "Integrated Systems Framework" (ISF) weiter. Hintergrund ist der Wunsch, die drei Kernsysteme (Synthese & Übersetzungssystem, Hilfssystem, Anbietersystem), die an Implementierungsprozessen beteiligt sind, konzeptuell besser miteinander zu verbinden. Es liegt nur wenig Forschungswissen zu den Verbindungen (in dem Diagramm von Abstract 3 durch Pfeile gekennzeichnet) vor; vor allem das Hilfssystem (*Anmerkung: in Deutschland könnte beispielhaft ein Fortbildungsinstitut für Lehrer ein solches Hilfssystem sein*), das Implementierungsprozesse unterstützen und eine Mittlerrolle zwischen dem System für Synthese und Übersetzung und dem Anbietersystem einnimmt, ist nur wenig beschrieben und konzeptualisiert.

Deshalb präsentiert die Autorengruppe das sogenannte EBSIS – oder „EvidenzBasiertes System für InnovationsSupport“ – das als Brücke zwischen dem ISF Hilfssystem und dem Anbietersystem verstanden wird und aus vier Grundkomponenten besteht:

- Tools (z.B. Manuale, Checklisten)
- Training (z.B. zum richtigen Umgang mit den Tools)
- Technisch-methodische Unterstützung (z.B. individuelles Coaching)
- Qualitätssicherung & -verbesserung (Überprüfung des Prozesses zum Erkennen von Verbesserungsbedarf).

Diese Komponenten soll das Hilfssystem bei der Unterstützung des Anbietersystems in Implementierungsprozessen anwenden. Ziel des EBSIS ist es, das Hilfssystem so zu verbessern, dass dadurch Kapazitäten beim Anwender geschaffen werden, die es ermöglichen, Innovationen qualitätsorientiert und damit mit besseren Ergebnissen umzusetzen.

Die Autoren stellen sodann die einzelnen Komponenten ausführlich und umsetzungsorientiert dar. So sind Tools in erster Linie textbasierte Werkzeuge in Form von Leitfäden, Richtlinien, Handbüchern, Checklisten oder anderem Material, das sichern kann, dass wichtige Information festgehalten, dargestellt und vermittelt werden können. Unter Training verstehen die Autoren eine Vielfalt von Prozessen zur Fortbildung und Schulung von Mitarbeitern, die dazu verhelfen sollen, die Grundlagen einer Innovation kennenzulernen und sie sich anzueignen. Technische Unterstützung ist die konkrete und individualisierte Unterstützung von Organisationen in ihrer Implementierung von Innovationen zum Aufbau innovationsspezifischer und allgemeiner organisatorischer Kapazitäten. Technische Unter-

stützung 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 stetig verbessert wird, um die Implementierungsleistung der Anbieterorganisation zu erhöhen.

Die einzelnen Komponenten des EBSIS stehen in engem Zusammenhang miteinander: 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 – alleine kein wirksames Mittel, um Veränderung zu schaffen. Deshalb sollte 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.

In dem Artikel wird deutlich, dass nach Auffassung der Autoren, das wissenschaftlich fundierte Wissen darüber, wie beispielsweise wirksame Instrumente oder effektive Trainingsprozesse entwickelt werden können, äußerst begrenzt ist. Sie empfehlen deshalb die Anwendung des „Getting to Outcomes“ (GTO) Konzeptes als einen möglichen Weg, wirksame Implementierungsinstrumente zum Brückenbau zwischen Hilfs- und Anbietersystem zu entwickeln und präsentieren ausführliche Beispiele zur idealtypischen Umsetzung des GTO in Bezug auf z.B. die Entwicklung von Tools.

5. Wandersman, Abraham, Imm, Pamela, Chinman, Matthew & Kaftarian, Shakeh (2000)

Titel des Artikels: Getting to outcomes: a results-based approach to accountability

Erhältlich unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718900000288>

In diesem Artikel wird das sogenannte GTO Konzept vorgestellt. GTO ist die Abkürzung für "Getting to Outcomes" und ist ein Rahmenkonzept von Methoden und Instrumenten zur Planung und Evaluation von Programmen im sozialen Bereich und zur Entwicklung von organisatorischer Verantwortlichkeit für die Resultate und Wirkungen dieser Programme.

Die Wurzeln des GTO liegen in der traditionellen Evaluationstheorie. Integriert wird jedoch ein stark kooperationsgeleitetes Denken, wenn es um die Beziehung zwischen Evaluator und jener Einheit geht, die evaluiert wird. Zugleich wird für eine Evaluationskultur plädiert, in der *Resultate* und nicht *Produkte* im Vordergrund stehen (Outcome anstelle von Output) und in der die kontinuierliche Verbesserung der Implementierung ein zentrales Instrument ist. Das GTO Konzept besteht aus sechs Planungs- und vier Evaluationsfragen, die im restlichen Text des Artikels vorgestellt werden. Die Tabelle auf der folgenden Seite fasst diese Vorstellung zusammen.

Den jeweiligen Fragen zugeordnet sind konkrete Instrumente, die Praktikern und Organisationen dabei helfen können, mit den aufgelisteten Fragen praktisch zu arbeiten und sie zu beantworten. Durch diesen Prozess kann eine Organisation einen Implementierungsprozess sowohl gründlich vorbereiten – über die Fragen 1-3 – so dann durchführen – über die Fragen 4-6 – und zugleich evaluieren – über die Fragen 7-9. Die letzte Frage 10 hilft zu reflektieren, wie ein erfolgreiches Programm oder eine erfolgreiche Best Practice als Routinearbeit im Alltag verankert werden kann.

10 Evaluationsfragen des GTO Konzepts und zugehörige Inhalte

<p>1. Bedarfe & 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 zur Abdeckung des Feldes miteinbezogen.</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>

10 Evaluationsfragen des GTO Konzepts und zugehörige Inhalte

<p>6. Durchführung: Wie ist die Implementierung konkret vorbereitet und geplant (5)?</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 evaluieren, welche Elemente eines Programmes mit welcher Qualität implementiert wurden und wo Schwächen / Stärken in der Durchführung festgestellt werden können.</p>
<p>8. Resultate: Wie effektiv ist das gewählte Programm / die gewählte „Best Practice“?</p>	<p>Resultate einer Implementierung sollten gemessen werden. Dabei sollten verschiedene Evaluationsdesigns erwogen und Daten trianguliert werden.</p>
<p>9. Qualitätsverbesserung: Wie soll eine weitere und fortlaufende Qualitätsverbesserung des Programmes / der „Best Practice“ integriert werden?</p>	<p>Fortlaufende Qualitätsverbesserung bedeutet, Evaluationsdaten zur Planung und Implementation des Programmes und Resultate für den Endverbraucher stetig zu verarbeiten und in die Implementierung zu integrieren.</p>
<p>10. Nachhaltigkeit: Wenn das Programm / die „Best Practice“ effektiv ist, wie werden Wirkungen langfristig erhalten?</p>	<p>Um ein Programm dauerhaft und systematisch implementieren zu können, bedarf es meist externen Finanzierungshilfen oder der Entscheidung/Möglichkeit, eigene Mittel dauerhaft zu verwenden.</p>

6. Wandersman, Abraham (2009)

Titel des Artikels: Four keys to success (Theory, Implementation, Evaluation, and Resource/System Support): High Hopes and Challenges in Participation

Erhältlich unter: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10464-008-9212-x>

Dieser Artikel entstand vor dem Hintergrund einer für den sozialen Sektor vermutlich universellen Erfahrung: Innovationen, neue Richtlinien und neue Programme werden häufig mit großem Enthusiasmus beschlossen, in die Wege geleitet und enttäuschen, weil sie im Laufe einer Implementierung nicht den Erfolg bringen, den sich die Initiatoren erhofft hatten. Auf große Erwartungen folgen oft bescheidene Resultate.

Wandersman und Kollegen sehen vier Hauptgründe für diese Situation: (1) Die der Initiative unterliegende **Theorie** hat einen Fehler, weil Veränderungsmechanismen, Strategien oder Kausalitäten nicht so zusammenhängen wie angenommen. (2) Die **Implementierung** ist fehlgeschlagen aufgrund von beispielsweise Ressourcenmangel, unzureichender Expertise, fehlender methodischer Integrität oder anderen Faktoren. (3) Die **Evaluation** ist fehlerhaft, weil sie auf einem falschen Design beruht, fehlerhafte Messinstrumente verwendet werden oder von Teilnehmern nicht unterstützt wird. (4) Die Innovation wird nicht durch die richtigen **systemischen Faktoren oder Ressourcen** unterstützt – das implementierende System stellt also nicht die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Implementierung zur Verfügung und / oder es herrscht Ressourcenknappheit und der Innovationsprozess ist dementsprechend unterversorgt.

Das bereits vorgestellte „Getting to Outcomes“ (GTO) Konzept (Artikel 5) wird vor diesem Hintergrund als ein Instrument zur Vermeidung theoretischer, implementierungs- und evaluationstechnischer Mängel und Schwachstellen präsentiert. Die dort dargestellte Tabelle wird in diesem Zusammenhang durch neue Inhalte erweitert, indem schlagwortartig Wege zur Beantwortung der 10 GTO Fragen benannt werden (siehe Fragenkatalog unten).

Zugleich wird das GTO Konzept in das oben dargestellte „Integrated Systems Framework“ (ISF) integriert und hervorgehoben, dass die Einbettung eines GTO basierten Implementierungsprozesses in einen ISF basierten systemischen Kontext dazu verhelfen kann, die letzte der vier typischen Schwachstellen von Innovationsprozessen zu schließen: Systemschwäche und Ressourcenmängel.

Wandersman argumentiert zum einen, dass in einem System, indem Stiftungen und andere Organisationen die soziale Innovation finanzieren und die Prinzipien des GTO befürworten, es leichter sei, die notwendigen systemischen Rahmenbedingungen für einen erfolgreiche Innovationsprozess zu etablieren. Dies gelte besonders für die Entwicklung finanzieller Anreize, die so strukturiert werden können, dass die Anwendung des GTO unterstützt

wird. Zum anderen, so Wandersman, könne in einem System, in dem ein Interesse daran besteht, die Akteure aller beteiligten Ebenen im Innovationsprozess zu verstehen und anzuerkennen, leichter ein innovationsfreundlicher Kontext etabliert werden. Hier verhilft vor allem die ISF Struktur dazu, die Interessen und Perspektiven anderer Akteure zu sehen, zu verstehen und anzuerkennen. Die Forderung nach „gegenseitigem Verstehen und Anerkennen von Interessen“ unter den verschiedenen Akteuren eines Innovations- und Implementierungsprozesses ist ein thematischer Schwerpunkt in diesem Artikel. Die Bedeutung von allumfassendem „Empowerment“ unter jenen, die am Innovationsprozess teilnehmen, wird als Bedingung für eine gelungene Innovation betont. Hervorgehoben wird auch die Bedeutung von Partizipation an Evaluationsprozessen – die den Innovationsprozess von Anfang bis Ende durchziehen – da diese Partizipation den Akteuren ein Gefühl von Überblick, Kontrolle und Verantwortung geben kann. Das wiederum sichert zum einen die kontinuierliche Unterstützung des Innovationsprozesses durch alle Beteiligten, zum anderen die Akzeptanz und aktive Umsetzung von Evaluationsresultaten in den teilnehmenden Organisationen.

10 Evaluationsfragen des GTO Konzepts und Wege zu ihrer Beantwortung

1. Bedürfnisse & Bedingungen: Welche zu Grunde liegende Bedarfe und Bedingungen müssen festgestellt und berücksichtigt werden?	Bedarfsanalyse & Ressourcenanalyse
2. Ziele: Welches sind die Ziele, die Zielgruppe und die erwünschten Resultate, die den Bedarfen und Bedingungen unter (2) gerecht werden?	Zielsetzung
3. Interventionen: Welche evidenzbasierten Programme oder „Best Practice“ Modelle / Interventionen können angewendet werden, um die Ziele unter (3) zu erreichen?	Forschung, Wissenschaft & „Best Practice“
4. Einpassung: Welche Maßnahmen sind notwendig, um die ausgewählte Intervention unter (4) dem lokalen Kontext anzupassen?	Kooperation, Zusammenarbeit, kulturelle Kompetenzen
5. Kapazitäten: Welche organisatorischen Kapazitäten sind notwendig, um das Programm zu implementieren?	Kapazitätsaufbau
6. Durchführung: Wie ist die Implementierung konkret vorbereitet und geplant (5)?	Planung
7. Bewertung: Wie soll die Implementierung evaluiert werden?	Prozess Evaluation
8. Resultate: Wie effektiv ist das gewählte Programm / die gewählte „Best Practice“?	Evaluation von Resultaten & Wirkungen
9. Qualitätsverbesserung: Wie soll eine weitere und fortlaufende Qualitätsverbesserung des Programmes / der „Best Practice“ integriert werden?	Umfassendes Qualitätsmanagement (*Total Quality Management“, TQM) & kontinuierliche Qualitätsverbesserung
10. Nachhaltigkeit: Wenn das Programm / die „Best Practice“ effektiv ist, wie werden Wirkungen langfristig erhalten?	Nachhaltigkeit & Institutionalisierung

7. Scaccia, Jonathan P.; Cook, Brittany S.; Lamont, Andrea & Wandersman, Abraham (2014)

Titel des Artikels: A practical implementation science heuristic for organizational readiness: $R=MC^2$

Erhältlich unter: Der Artikel ist derzeit 'in press' und wird 2014 in der Zeitschrift *Journal of Community Psychology* erscheinen. Eine vorläufige Version des Artikels ist auf Anfrage erhältlich.

Die wesentliche Ergänzung dieses Artikels zu den bereits präsentierten Konzepten ISF, EBSIS und GTO ist eine genauere Erforschung des Begriffes „Implementierungsbereitschaft“ oder „organisational readiness“. Dieser Begriff ist in der Implementierungsliteratur weit verbreitet, jedoch empirisch nur begrenzt erforscht. Generell beschreibt er, in wieweit eine Organisation, wenn sie die Entscheidung getroffen hat, eine Innovation zu implementieren, für diesen Implementierungsprozess bereit ist – auf verschiedenen Ebenen und in Bezug auf unterschiedliche Fähigkeiten und Kapazitäten.

Scaccia und Kollegen bieten vor diesem Hintergrund ein spezifisches und theoretisch verankertes Verständnis zur Implementierungsbereitschaft von Organisationen an, indem sie die Formel $R=MC^2$ entwickeln. Gemäß dieser Formel setzt sich Implementierungsbereitschaft (R) aus der Multiplikation von Motivation mit allgemeiner organisatorischer Kapazität (C) und innovationsspezifischer Kapazität (C) zusammen. **Motivation** 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** umfassen jene Aktivitäten, die für den Erhalt einer funktionierenden Organisation notwendig sind (z.B. die Möglichkeit, Mitarbeiter einzustellen, Leitungsarbeit etc). Die **innovationsspezifischen Kapazitäten** hängen von der Innovation ab, die für die 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 also, dass die Entwicklung und Aufrechterhaltung ausreichender Motivation, allgemeiner organisatorischer Kapazität und innovationsspezifischer Kapazität notwendig sind, um organisatorische Implementierungsbereitschaft zu sichern und eine Innovation nachhaltig zu implementieren.

Dadurch, dass die Autoren das Verhältnis dieser drei Faktoren als *Produkt* (im mathematischen Sinne) bezeichnen 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 sein und die drei Komponenten können mehr oder weniger stark ausgebildet sein. Eine Analyse dieser Implementierungsbereitschaft kann somit der implementierenden Organisation selbst und auch dem Hilfssystem des „Integrated Systems Framework (ISF – beschrieben weiter oben) dazu verhelfen, die Ausgangssituation zur Implementierung besser zu verstehen und die Organisation implementierungsbereiter zu machen.

Die Autoren legen dar, dass Implementierungsbereitschaft keine statische Größe ist, die nur einmalig vor einer Implementierung zu messen ist. Sie betonen den dynamischen Charakter von Implementierungsprozessen und organisatorischem Leben und empfehlen, Implementierungsbereitschaft kontinuierlich zu messen und diese Daten in den fortlaufenden Implementierungsprozess zu integrieren. Die Autorengruppe schlägt vor, den Aspekt der organisatorischen Implementierungsbereitschaft in das EBSIS Konzept einzubetten und es hier Teil der Arbeit im Feld zwischen Hilfs- und Anbietersystem werden zu lassen.

8. Fixsen, Dean; Naoom, Sandy; Blasé, Karen; Friedman, R.M.; Wallace, F. (2005)

Titel des Artikels: Implementation Research: A Synthesis of the Literature

Erhältlich unter:

<http://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-MonographFull-01-2005.pdf>

Diese Publikation aus dem Jahre 2005 wird als eine der zentralen Schlüsselpublikationen der Implementierungsforschung in den Bereichen Medizin-Bildung-Soziales angesehen. Sie 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. Diese Publikation legt zugleich einen wesentlichen Grundstein für die Entwicklung der ‚Active Implementation Frameworks‘ (AIF), die in den nachfolgenden Abstracts weiterentwickelt werden.

Implementierung wird zunächst als „eine bestimmte Reihe von Aktivitäten“ definiert, die dazu dienen, „ein Programm von bekannten Dimensionen in der Praxis umzusetzen“ (S.5). Implementierung ist also ein bewusster und zielgerichteter Prozess, für den die notwendigen Implementierungsaktivitäten so genau beschrieben sind, dass auch unabhängige Beobachter bewerten können, ob diese Aktivitäten stattfinden oder nicht.

Als eine wesentliche Voraussetzung für gelungene Implementierung heben die Autoren den lokalen Kontext hervor: Die Literatur scheint sich darin einig, dass gründliche Vorbereitung und Einbindung jener Individuen und Organisationen, die von einem Implementierungsprozess betroffen sind, wichtig für den späteren Erfolg der Implementierung sind. Jedoch gibt die wissenschaftliche Literatur nur spärliche Anhaltspunkte für eine systematische Herangehensweise an diese Vorbereitungs- und Einbindungsarbeit und die Autoren können deshalb nur einzelne Instrumente zur Messung sogenannter Implementierungsbereitschaft („readiness“) benennen.

Nach diesen einleitenden Rahmenbemerkungen stellen die Autoren ihr konzeptuelles Verständnis von Implementierung vor. Demnach beruht jede Implementierung auf den folgenden Grundbedingungen:

1. einer „**Quelle**“ – einem Programm oder eine Praxisform, die beschrieben und implementierbar ist

2. einem „**Ziel**“ – einer Organisation oder einem Kontext, in dem das Programm / die Praxis implementiert wird

3. einer „**Mittlerorganisation**“ – einer Organisation, die aufgrund von Wissen und Erfahrung mit dem Programm / der Praxis, das/die implementiert werden soll, der implementierenden Organisation bei ihrer Implementierungsarbeit helfen kann. In den USA werden diese Organisationen mit verschiedenen Begriffen bezeichnet: ‚**Purveyor**‘ (=Lieferant) bezeichnet Organisationen, die ein einzelnes, spezifisches Programmprodukt repräsentieren. So wird die Verbreitung der „Multisystemischen Therapie“, einem evidenzbasierten Programm zur Bekämpfung von Jugendkriminalität und antisozialen Verhalten unter Jugendlichen, durch den „purveyor“ MST Services geleitet. Gleichzeitig werden Programme und Praxisformen in ihrer Implementierung auch durch sogenannte ‚**intermediary organizations**‘ (=Mittlerorganisation) unterstützt. Sie haben Expertise in mehreren Programmen gleichzeitig und sind nicht nur einem Programm verpflichtet. Das EPIS Center der Penn State University in den USA ist ein Beispiel einer solchen ‚intermediary organization;‘ (<http://www.episcenter.psu.edu/>)

4. einem „**Feedback**“ Mechanismus – einem regelmäßigen, verlässlichen Informations- und Datenaustausch über die Leistungen von Individuen, Teams, Leitungspersonen und der Organisation als Ganzes

5. einem „**gesellschaftlichen Kontext**“ – den sozialen, ökonomischen, politischen, historischen und psychosozialen Faktoren, die auf den Implementierungsprozess und die darin involvierten Personen und Organisationen einwirken können.

Vor diesem Hintergrund entwickeln die Autoren ihr zentrales Grundverständnis von Implementierung. Zum einen findet Implementierung in **Phasen** statt: Von der anfänglichen *Exploration* und *Adoption* bewegt sich ein System weiter zur Installation eines gewählten Programmes, gefolgt von einer *beginnenden Implementierung*, die in die *volle Operation* übergeht, der eine *Innovationsphase* folgt und schließlich in einer *Nachhaltigkeitsphase* endet. Da Fixsen und Kollegen an ihrem Phasenverständnis nach der 2005-Publikation weitergearbeitet haben und sich ihr Verständnis ändert, werden diese Phasen hier nicht vertieft (siehe dazu Abstract 10).

Die Autoren heben hervor, dass die wissenschaftliche Literatur am vertrautesten mit den initialen Phasen der Implementierung ist - der Exploration und der beginnenden Implementierung. Belegt ist, dass Richtlinien, politische Vorgaben und klassisches Training / Ausbildung alleine keine wirksamen Implementierungsstrategien sind. Belegt ist zudem, dass langfristig angelegte Implementierungspro-

zesse, die verschiedene Grundbedingungen (siehe oben) einer Implementierung berücksichtigen, wirksamer sind als kurzfristig orientierte Implementierungsversuche. Wenig Wissen hingegen gibt es zu den funktionell wirksamen Kernkomponenten effektiver Implementierung.

Eben diese **Kernkomponenten** – definiert als die wichtigsten und unverzichtbaren Komponenten guter Implementierungsarbeit – werden dann als zweites Hauptelement (neben den Phasen) jeder Implementierung vorgestellt. Diese Kernkomponenten sind:

1. „Auswahl“ – von Mitarbeitern, die den Implementierungsprozess mittragen sollen
2. „Training“ – die fachliche Vorbereitung jener, die den direkten Service am Bürger leisten und jener, die den weiteren Implementierungsprozess mit leiten
3. „Konsultation & Coaching“ – die fachliche Begleitung jener, die das neue Programm praktizieren und in ihrer Arbeit neue Fertigkeiten erarbeiten und anwenden müssen
4. „Mitarbeiter Evaluation“ – die fortlaufende Messung von neuer Praxis und ihren Resultaten auf dem individuellen Mitarbeiterniveau
5. „Programm Evaluation“ - die fortlaufende Messung der neuen Praxis und ihrer Resultate auf dem organisatorischen Niveau
6. „Unterstützende Verwaltung“ – als die Prozesse, die Implementierungsarbeit zusammenbinden, indem z.B. Daten in die Leitungsarbeit miteinbezogen werden und hier als Entscheidungshilfe eingehen
7. „System Interventionen“ – als Strategie in der Zusammenarbeit mit der externen Umgebung der implementierenden Organisation – z.B. um finanzielle Rahmenbedingungen, Zufuhr anderer Ressourcen und organisatorische Unterstützung zu sichern.

In späteren Publikationen – siehe Abstracts 9 und 10 – werden diese Kernkomponenten „Implementierungskräfte“ genannt und weiterentwickelt, weshalb sie hier nicht näher vorgestellt werden.

Fixsen & Kollegen präsentieren sodann die wissenschaftliche Literatur, die jede einzelne Komponente in ihrer Bedeutung analysiert und belegt. Als wichtig hervorgehoben wird zunächst, dass wirksame Implementierung von dauerhafter Verhaltensänderung – von Individuen, Teams und Organisationen – abhängig ist. Eine solche Veränderung zu schaffen ist nicht einfach. Deutlich wird vor allem, dass eine der am häufigsten angewendeten Strategien – ironisch als „schulen- und hoffen-Zugang“ bezeichnet – keine Wirkung hat. Mitarbeiter auf Schulungen und Konferenzen zu schicken und danach zu hoffen, dass ihr angeeignetes Wissen automatisch in den Kreislauf einer Organisation eingespeist werden kann, um

dadurch Veränderungen hervorzurufen, ist keine empfehlenswerte Implementierungsstrategie. Ein durch fortlaufendes Coaching erweitertes Training hingegen, in dem der Mitarbeiter in seiner Anwendung neuer Praxisformen durch einen Experten begleitet wird, regelmäßiges Feedback bekommt und immer wieder mit dem aktuellen Stand seiner Praxis konfrontiert wird, um Veränderung zu unterstützen, ist als wirksam belegt.

Gleichzeitig wird die große Bedeutung fortlaufender Evaluation hervorgehoben – als jener Mechanismus, der auch über längere Zeiträume hinweg sichern kann, dass Individuen und Organisationen regelmäßig die eigene Leistung evaluieren und sich fragen, ob sie immer noch auf dem richtigen Weg der Implementierung sind: dem Weg, der das neue Programm oder die neue Praxis vorschreibt. In diesem Zusammenhang wird der Begriff der „Implementierungstreue“ oder „Implementierungsintegrität“ eingeführt und als wichtiges Messinstrument während der Implementierungsarbeit beschrieben. Selbst die wirksamsten evidenzbasierten Methoden können laut Fixsen und Kollegen unwirksam bleiben, wenn sie falsch, in stark abgewandelter Form oder gar nicht implementiert werden – einen Blick auf die eigene Implementierungsintegrität zu haben ist deshalb ein wichtiger Bestandteil jeder Implementierung.

Schließlich werden auch die kontextuellen Faktoren von Implementierung behandelt, denn Implementierung von Kernkomponenten und das Durchlaufen von Implementierungsphasen gelingt nur, wenn auch dieser Kontext mitberücksichtigt wird. Zum einen besteht dieser Kontext aus weiteren organisatorischen Faktoren (z.B. der Organisationskultur, des herrschenden Organisationsklimas oder der Leitungsarbeit einer Organisation), die den Erfolg eines Implementierungsprozess vermindern oder stärken können. Zum anderen wird die weitere Umgebung der Organisation miteinbezogen – in der Form von politischen, finanziellen und sozialen Einflüssen auf den Implementierungsprozess. Deutlich wird vor allem, dass ein Implementierungsprozess immer auch ein organisatorischer Veränderungsprozess ist, der umgreifende Leitungs- und Systemarbeit erfordert. Der Stand des wissenschaftlich basierten Wissens wird als begrenzt bezeichnet und der Bedarf an soliderer Forschung in organisations- und systembasierten Interventionsstrategien, die gute Implementierungsprozesse fördern, wird hervorgehoben.

Abschließend entwickelt die Autorengruppe um Fixsen eine Reihe von Empfehlungen für die weitere Entwicklung von Implementierungspraxis und -forschung, die sich aus der skizzierten Literaturlage ergeben. Ausgangspunkt ist der Wunsch, das derzeitige System der sozialen, medizinischen und ausbildungsorientierten Serviceleistungen, in dem Kompetenzen vor allem über den einzelnen Fachmitarbeiter und Praktiker aufgebaut werden, nach und nach durch ein System zu ersetzen, das programmorientiert ist und in dem Kompetenzen in Organisa-

tionen – Serviceanbietern und Mittlerorganisationen – verankert werden, die dieses Wissen immer wieder weiter geben und entwickeln können.

Die Empfehlung an die Politik in diesem Sinne ist, den Belangen der Implementierungsforschung und -praxis größere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Umsetzung des Wissens aus der Implementationsforschung in die Praxis, so die Autoren, sollte durch politische Entscheidungen gefördert und unterstützt werden, damit die Qualität des oben skizzierten Prozesses verbessert werden kann. Zugleich wird der Implementierungsforschung empfohlen, die „black box“ evidenzbasierter Programme – und ihre Kernkomponenten – stärker zu öffnen, um zu einer Verbesserung der Implementierungsqualität beizutragen. Schließlich wird auch der Bedarf nach evidenzbasierten Implementierungsstrategien und Implementierungsergebnissen hervorgehoben sowie die Notwendigkeit, in höherem Maße organisatorische und systemische Grundbedingungen optimaler Implementierungsprozesse zu beleuchten. Auch den Entwicklern von Programmen und Praxisformen wird empfohlen, ihre Aufmerksamkeit für Implementierungsbelange zu schärfen und mehr implementierungsrelevantes Wissen zu kommunizieren. Abschließend wird angeregt, dass die sogenannten Mittlerorganisationen Partnerschaften mit Forschungseinrichtungen eingehen und ihre Mittlerfunktion – zwischen Forschern, Serviceanbietern, Programmentwicklern und anderen Akteuren in Implementierungsprozessen – ausnutzen, um die Qualität von Implementierungsprozessen zu stärken.

9. Fixsen, Dean; Blase, Karen; Naoom, Sandra F., Wallace, Frances (2009)

Titel des Artikels: Core Implementation Components

Erhältlich unter: <http://rsw.sagepub.com/content/19/5/531>

„Zentrale Komponenten in der Implementierung evidenzbasierter Methoden“ ist das zentrale Thema dieses Artikels von Fixsen & Kollegen vom sogenannten „National Implementation Research Network“ (NIRN) der Universität von North Carolina. Fixsen et al. greifen hier auf die Grundlagen des Forschungswissens über wirksame Implementierung zurück, die sie bereits 2005 mit ihrer Arbeit zur Implementierungsforschung (Abstract 8) gelegt haben. Der Fokus hier liegt deshalb auf zwei Konzepten, die NIRN in den letzten Jahren systematisch unter der Überschrift „Active Implementation Frameworks“ entwickelt hat: Die **Implementierungsphasen** und die **Implementierungskräfte**.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass trotz stetig wachsenden Forschungswissens – z.B. zur Prävention von Jugendgewalt – bisher kein entsprechendes Wissen zur effektiven Vermittlung und Übertragung von Forschungswissen in die Praxis hervorgebracht wurde. Anders als z.B. im medizinischen Bereich, wo die Forschung über effektive Behandlungsmethoden in die Entwicklung von Medizin einmündet und diese sodann - auf der Basis von präzisen Vorschriften - an Patienten weitergegeben werden kann, ist die Situation bei der Vermittlung wirksamer Behandlungsmethoden im sozialen und schulischen Bereich komplizierter. Hier sind Individuen (Psychologen, Sozialpädagogen und andere Fachgruppen) die Vermittler der Intervention und haben Einfluss darauf, wie sie dosiert, verabreicht und geliefert wird. Sowohl sie als auch die Organisationen, die sie repräsentieren, müssen deshalb in die Planung und Abwicklung eines Implementierungsprozesses von innovativen und evidenzbasierten neuen Praxisformen miteinbezogen werden.

Implementierungsphasen und Implementierungskräfte können in diesem Zusammenhang als Verständnishilfe und analytische Richtlinien fungieren und eine Organisation dabei unterstützen, einen Implementierungsprozess zu verstehen, zu planen, zu lenken und die Innovation nachhaltig festzuhalten.

Fixsen et al. unterscheiden zunächst fünf Phasen der Implementierung:

1. *Exploration* oder Untersuchungsphase
2. *Installationsphase*, in der die Implementierung vorbereitet wird
3. *beginnende Implementierung*, die gleich einer Pilotstudie erste Erfahrungen mit der innovativen Praxis bringt

4. *vollständige Implementierung*, in der man den Implementierungsprozess auf die gesamte Organisation erstreckt
5. *Innovationsphase*
6. Phase der *Nachhaltigkeit*, in der es darum geht, die veränderte Praxis aufrechtzuerhalten und weiter in der eigenen Organisation zu verankern.

Obgleich das Phasenkonzept den Anschein der linearen Kontinuität gibt, sollten die Zusammenhänge zwischen den Phasen komplexer verstanden werden, da Sprünge nach vorn in einem Implementierungsprozess ebenso denkbar sind wie Rückschläge und Unterbrechungen.

Ganz gleich in welcher Phase eines Implementierungsprozesses man sich befindet, wirken Kräfte auf den Implementierungsprozess ein, die als Steuerungsinstrumente ausgenutzt werden können. Diese Kräfte sind: Die *Auswahl von Mitarbeitern* – also die Entscheidungen darüber, wer als qualifiziert für die Ausübung der innovativen Praxis angesehen wird und die Methoden, mit denen diese Mitarbeiter rekrutiert werden (können). Das *Training* und die Schulung, die man diesen Mitarbeitern anbietet, um die neuen Praxisformen zu erlernen und hiermit verbunden das kontinuierliche Coaching, das dem Training folgt. Es stärkt den Implementierungsprozess vor Ort über regelmäßige Rückmeldungen zur konkreten Praxis der neuen Mitarbeiter z.B. durch Supervisoren. Zugleich soll die Implementierung über eine kontinuierliche *Evaluation* der Mitarbeiter unterstützt werden, um sicher zu stellen, dass die konkrete Praxis dem wissenschaftlichen Ideal entspricht und Mitarbeiter sich in ihrer Fachlichkeit fortlaufend weiterentwickeln und verbessern. Evaluation soll sodann auch auf dem organisatorischen Niveau stattfinden, den Implementierungsprozess von dieser Perspektive monitorieren und sichern, dass die Organisation ideale Rahmenbedingungen für die Implementierung der innovativen Praxis bereitstellt.

Zu diesen idealen Rahmenbedingungen gehören unter anderem *verwaltungstechnische Strukturen und Prozesse* sowie ein Organisationsklima, das die Innovation an sich und die Praktiker, die sie ausüben, optimal in der Implementierungsarbeit unterstützt. Zudem muss die laufende Produktion von Daten zur Implementierungsarbeit von der Organisation – und hier sowohl auf der Praxis- als auch auf der Leitungsebene – dazu ausgenutzt werden, den Implementierungsprozess zu lenken und zu justieren. Darüber hinaus erfordert die Implementierungsarbeit, dass sich eine Organisation mit den *äußeren Rahmenbedingungen* der Implementierung beschäftigt. Sie bestehen aus finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen, die erforderlich sind, um ein neues Programm zu etablieren, zu implementieren und auf Dauer in den eigenen organisatorischen Rahmen einzubetten. Zum Beispiel kann externe Unterstützung erforderlich sein, um Mitarbeiter in innovativen Praxisformen zu trainieren und zu coachen, finanzielle Mittel müssen über politische Gremien oder Stiftungen gesichert werden und

Partnerorganisationen, die vom eigenen Implementierungsprozess betroffen sind, müssen in Arbeits- und Entscheidungsprozesse miteingebettet werden.

Fixsen et al. verstehen Phasen und Kräfte als „miteinander verflochten und kompensatorisch wirkend“. Implementierungskräfte können in verschiedener Stärke und Stabilität vorliegen; zum Beispiel kann eine eher schwache Trainingskomponente durchaus durch ein stärkeres Coaching ausgeglichen werden. Auf der anderen Seite kann eine einzelne Implementierungskomponente – z.B. Training und Schulung – nicht einen Implementierungsprozess retten; stattdessen sollte immer mit einem integrativen Konzept von Implementierungskräften gearbeitet werden, das laufend auf seine Wirksamkeit überprüft wird.

Da Implementierung in diesem Sinne kein leichter und von selbst voranschreitender Prozess ist, stellt sich für Fixsen et al. auch die Frage, wer das notwendige programmspezifische know-how zur Implementierung bestimmter Praxisformen liefern kann. Die Organisation, die sich für eine neue Innovation interessiert, ist häufig von der Unterstützung anderer – Programmentwicklern, Universitäten u.a. – abhängig, um ein Basiswissen und vor allem Implementierungskapazität aufzubauen. Im Feld der US amerikanischen Evidenzbewegung hat sich deshalb ein neuer Typ Organisation entwickelt, der über seine Expertise in bestimmten Interventionen und/oder Implementierungsprozessen als „intermediäre“ oder Verbindungsorganisation fungiert und seine Expertise den Anbietern von sozialen Serviceleistungen zur Verfügung stellt, um den Implementierungsprozess qualifiziert zu begleiten. Siehe hierzu eine kurze Erläuterung in Abstract 8 zu sogenannten „Mittlerorganisationen“.

10. Fixsen, Dean; Blase, Karen; van Dyke, Melissa (2011)

Titel des Artikels: Mobilizing Communities for Implementing Evidence-Based Youth Violence Prevention Programming: A Commentary

Erhältlich unter: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10464-010-9410-1>

Dieser Artikel, der sich insbesondere auf die Implementierung von evidenzbasierten Präventionsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche bezieht, baut auf den vorherigen Abstracts (8 und 9) des NIRN auf. In ihm werden zum einen einzelne Elemente des AIF, die bereits in der Veröffentlichung von 2009 (Abstract 9) vorgestellt wurden, vertiefend dargestellt als auch neue Elemente zum AIF hinzugefügt.

Vertieft werden die bereits erwähnten *Implementierungsphasen*, die in dem älteren Artikel (Abstract 9) nur kurz dargestellt sind. Die dortigen noch sechs Implementierungsphasen sind hier auf vier Hauptphasen verkürzt, so dass von der Exploration, der Installation, der beginnenden und der vollen Implementierung die Rede ist. Sodann werden Charakteristika der einzelnen Phasen hervorgehoben:

1. Die *Explorationsphase* ist von Neugier und Suche geprägt: Organisationen müssen ein Problembewusstsein für ihre spezifischen Bedarfe entwickeln, unter internen und externen Interessenten Wissen über mögliche Lösungen sammeln und sodann die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten und Implementierungsmodelle prüfen. Am Ende der Explorationsphase steht die Entscheidung für eine spezifische Lösung (z.B. ein bestimmtes Präventionsprogramm) und deren Implementierung.
2. Sodann kann in der *Installationsphase* die Etablierung der Präventionsmaßnahme eingeleitet werden. In dieser Phase bereitet sich die Organisation auf die Implementierung der neuen Intervention vor. Ressourcen werden beschafft, Interessenten und Förderer gesucht und aktiviert, die organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst usw.
3. Das Ende der Phase zwei leitet die *beginnende Implementierung* ein, in der die Organisation die Innovation kennenlernt, sie anwendet, Fehler macht, lernt, alte Praxisformen ablegt und neue aufnimmt und immer wieder die neuen Erfahrungen überprüft und analysiert.
4. Wenn mehr als die Hälfte der Praktiker, die sich eine neue Praxisform angeeignet haben, diese mit einer Grundroutine ausüben, ist die Organisation laut Fixsen et al. bereit für den Übergang in die *volle Implementierung* im Gesamtgefüge einer Organisation.

Insgesamt wird ein solcher Prozess mehrere Jahre dauern – in verschiedenen Publikationen des NIRN ist von zwei bis vier Jahren die Rede – und erst wenn die

volle Implementierung über mehrere Jahre aufrechterhalten werden konnte, kann von einem Übergang zu einer wirklichen Routine gesprochen werden.

Die Erweiterung des AIF erfolgt in diesem Artikel über die Frage: „Wer macht eigentlich die ganze Implementierungsarbeit?“ Fixsen et al. scheinen implizit zu erkennen, dass die umfassende Steuerungsarbeit eines Implementierungsprozesses oft nur schwer in Routinestrukturen einer Organisation eingepasst werden kann und präsentieren darum das Konzept eines *Implementierungsteams*.

Ein solches Implementierungsteam besteht aus Individuen, die (a) mit der Innovation vertraut sind – auch im praktischen Sinne, (b) gleichzeitig routinierte Anwender von Implementierungsmodellen sind, und (c) in allen Aspekten der Implementierungsarbeit aktiv und diszipliniert mit sogenannten „Verbesserungszyklen“ arbeiten können. Verbesserungszyklen bauen auf der aus der Evaluation bekannten „Plan – Do – Study – Act“ Systematik auf und stellen ein Hauptprinzip für die Arbeit des Teams dar. Jeder Schritt im Implementierungsprozess sollte somit geplant, ausgeführt, studiert und angepasst werden, um den Implementierungsprozess genau zu steuern.

Implementierungsteams sind damit die tägliche ‚Task Force‘ des Implementierungsprozesses, geübte Praktiker, erfahrene Prozess-Moderatoren, kreative und unermüdliche Problemlöser und engagierende Botschafter für Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation. Als eine ergänzende Kapazität innerhalb der Organisation oder in größeren Gemeinwesen können Implementationsteams ganze Implementierungsprozesse begleiten, die Arbeitsqualität aller Phasen stärken und vor allem die für Innovationsprozesse so typische Nervosität unter Praktikern – die nicht selten zu Widerstand gegen die Veränderung führt – nehmen. Sie können über Kommunikation, Engagement und kontinuierliche Problemlösung Widerstände in Unterstützung umwandeln.

11. Metz, Allison; Bartley, Leah; Ball, Heather; Wilson, Dawn; Naoom, Sandra & Redmond, Phil (2014)

Titel des Artikels: Active Implementation Frameworks (AIF) for Successful Service Delivery: Catawba County Child Wellbeing Project

Erhältlich unter: Der Artikel ist derzeit 'in Press' und wird 2014 erscheinen. Eine vorläufige Kopie ist auf Anfrage erhältlich

Eine weitere Darstellung des AIF und seiner konkreten Anwendung in einem Implementierungsprozess in Catawba County findet sich in diesem Artikel, der von Mitarbeitern des NIRN verfasst wurde. Er stellt die derzeit aktuellste Fassung des AIF dar und arbeitet dabei mit fünf Elementen: Drei davon sind die bereits genannten *Implementierungsphasen*, *Implementierungskräfte* und *Implementierungsteams*. Darüber hinaus unterstreichen die Autoren die Wichtigkeit einer *klar definierten* Intervention, Innovation oder eines klar definierten Programmes als Voraussetzung für einen gelungenen Implementierungsprozess: Um mit Implementierungsmodellen arbeiten zu können muss deutlich sein, was implementiert werden soll. Die Beschreibung dieses „**was**“ erfordert Präzision in der Beschreibung der Kernelemente der Intervention, nämlich der Zielgruppe und der Qualitätskriterien der Intervention und auch der Erwartungen, die sich an die Implementierung der Intervention knüpfen.

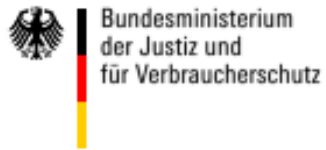
Gleichzeitig wird in diesem Artikel die stetige Verbesserung des gesamten Implementierungsprozesses als ein Zyklus dargestellt. Wie bereits oben beschrieben beruht dies auf der aus der Evaluation bekannten „Plan – Do – Study – Act“ Systematik nach der jeder Schritt eines Implementierungsprozesses geplant, ausgeführt, studiert und angepasst werden sollte, um den Implementierungsprozess genau zu steuern. In diesen *Verbesserungszyklen* wird zunächst die Wirkung des Implementierungsprozesses – auf Zielgruppen oder intern in der eigenen Organisation – und die Loyalität, mit der eine Organisation ihren eigenen Implementierungsprozess durchführt, gemessen. Die dabei anfallenden Daten werden regelmäßig gesichtet (unter anderem vom Implementierungsteam), bewertet und in den Implementierungsprozess eingespeist, so dass im Laufe der Implementierung Klarheit darüber herrscht, ob dieser Prozess wie geplant verläuft, die erwünschten Resultate erreicht werden oder ob Veränderungen notwendig sind, um den Implementierungsprozess neuen Realitäten anzupassen.

Im zweiten Teil des Artikels werden sodann Erfahrungen mit der Anwendung des AIF in einem konkreten Entwicklungsprojekt in Catawba County, USA, vorgestellt. Das Projekt zielte auf die Implementierung evidenzinformierter und -basierter Interventionen für Jugendliche ab, die nach einer Heimunterbringung in ein eigenständiges Erwachsenenleben übergangen. Drei dieser Interventionen wurden unter Einbeziehung des AIF und praktischer Implementierungshilfe durch das NIRN

implementiert: Implementierungsteams wurden gebildet, Mitarbeiter in der Anwendung und Umsetzung des AIF trainiert und die Implementierungsteams in ihrer Arbeit unterstützt, um Implementierungskompetenzen und -kapazität aufzubauen. Das regelmäßige Einbeziehen von Daten ermöglichte den Organisationen regelmäßig den Status Quo der organisatorischen Infrastruktur, deren Zusammenhang mit dem Implementierungsprozess und die Resultate des Prozesses an sich zu bewerten. Die Entwicklung dieser Daten über den gesamten Zeitraum des Implementierungsprozesses zeigt, dass die systematische Entwicklung von Implementierungsteams und -kapazität dazu beitragen kann, die methodische Integrität, mit der eine Organisation eine evidenzinformierte oder -basierte Intervention implementiert, zu stärken. Während der Grad dieser Integrität zu Beginn bei 18% lag – zu diesem Zeitpunkt wurde die Intervention also mit einer 18 prozentigen Loyalität zum Grundmodell implementiert – stieg dieser Prozentsatz zum Ende des Projektes auf 83 %.

Das Projekt trug zudem dazu bei, Eigenschaften, die ein Implementierungsteam besitzen sollte, zu operationalisieren: Auf einer allgemeinen Ebene bestehen die Grundkompetenzen eines Teams darin, die eigene Teamstruktur sinnvoll entwickeln zu können. Hierin enthalten ist die Notwendigkeit, Entscheidungskompetenz zu entwickeln oder Zugang zu Entscheidungskompetenz – typisch auf der Leitungsebene einer Organisation verankert – zu sichern. Darüber hinaus sollte das Implementierungsteam Fachkompetenz besitzen. Es muss die Intervention, die implementiert werden soll, eingehend kennen und die theoretischen und praktischen Grundlagen guter Implementierungsarbeit haben. Es muss vertraut sein mit der Anwendung von Verbesserungszyklen und den organisatorischen Veränderungsprozess begleiten und mitsteuern können. Dazu bedarf es einer Leitungskompetenz, die die Autoren eindringlich von einem Implementierungsteam einfordern. Die Fähigkeit, die sich stetig in einem Implementierungsprozess entwickelnden Barrieren und Herausforderungen diagnostizieren und handeln zu können, ist ein Teil dieser Leitungskompetenz. Ein weiterer Bestandteil ist die Selbsterkenntnis der eigenen Team-Mitglieder, die Fähigkeiten Andere fördern und motivieren zu können und das Fingerspitzengefühl, zielgerecht und elegant – auch gegen Widerstände – in der eigenen Organisation intervenieren zu können, wenn der Implementierungsprozess es erfordert.

gefördert vom



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