

Implementierungskräfte Ein Instrument zu ihrer Analyse



Parenting Research Centre
raising children well

Inhalt

1. Einleitung	3
1.1. Implementierungskräfte	3
1.3. Der Zweck dieses Instruments ("Wozu?")	6
1.4. Eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung dieses Instrumentes	7
1.5. Moderator und Teilnehmer („Wer?“)	8
1.6. Moderation und Anwendung des Instruments („Wie?“)	8
1.7. Phasenbasierte Implementierungsbewertung („Wann?“)	8
2. Das Instrument	11
2.1. Kompetenzen – Die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern	12
2.2. Kompetenzen – Training & Schulung	14
2.3. Kompetenzen: Coaching	16
2.4. Organisatorische Unterstützung: Datensysteme zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen	19
2.5. Organisatorische Unterstützung: Unterstützende Verwaltung	22
2.6. Organisatorische Unterstützung: System Interventionen	24
2.7. Leitung	26
2.8. Performance Evaluation (Überprüfung der „fidelity“)	29
3. Handlungsplan Implementierungskräfte	31

1. Einleitung

Dieses „Instrument“ ist ein Werkzeug im Sinne einer Handlungsanleitung für diejenigen, die sich bei ihrer Implementierung an dem Konzept des „Active Implementation Frameworks“ (AIF) orientieren wollen. Im AIF werden Implementierungsphasen und Implementierungskräfte beschrieben, die - wie Richtlinien zur Analyse des eigenen Handelns - Orientierungshilfen geben sollen: Es ist zu prüfen, an welcher Stelle man sich im eigenen Implementierungsprozess befindet und welchen Herausforderungen man sich (noch) stellen muss.

Das Instrument, das hier vorgestellt wird, ist als ein Werkzeug des AIF beispielhaft ausgewählt und für die Analyse der Implementierungskräfte, die im Folgenden noch einmal kurz beschrieben werden, geeignet (entsprechende Instrumente gibt es im AIF für eine Analyse der Ausgangssituation, für die Implementierungsphasen u.a.). Es gibt praktische Anweisungen für ein systematisches Monitoring des Implementierungsprozesses in der Organisation. In seiner Originalversion kann es auf der Internetseite „The Active Implementation Hub“ des National Implementation Research Network eingesehen werden (<http://implementation.fpg.unc.edu/>).

Die Entwicklung des Instruments basiert auf 1.) einer Analyse der wissenschaftlichen Literatur, 2.) der Zusammenarbeit mit Organisationen, die Implementierung von evidenzbasierten Programmen und Interventionen unterstützen, 3.) Interviews mit 64 Entwicklern von evidenzbasierten Programmen, 4.) Meta-Analysen von Literatur zu effektiver Leitungsarbeit und zielgerichteten Analysen von Leitungsarbeit in den Bereichen Schule und Ausbildung (Blase, Fixsen, Naoom, & Wallace, 2005; Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005; Heifetz & Laurie, 1997; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008; Naoom, Blase, Fixsen, Van Dyke, & Bailey, 2010; Rhim, Kowal, Hassel, & Hassel, 2007).

1.1. Implementierungskräfte

Implementierungskräfte wirken in jeder Implementierungsphase auf die Qualität eines Implementierungsprozesses ein und können diesen Prozess vorantreiben oder bremsen. Im Englischen wird deshalb auch von „implementation drivers“ gesprochen. Ganz gleich, in welcher der Implementierungsphasen sich eine Organisation befindet, sollten diese Implementierungskräfte wahrgenommen, entwickelt und diskutiert, in die Planung miteinbezogen und während der Implementierung immer wieder auf ihre Qualität hin überprüft

werden.

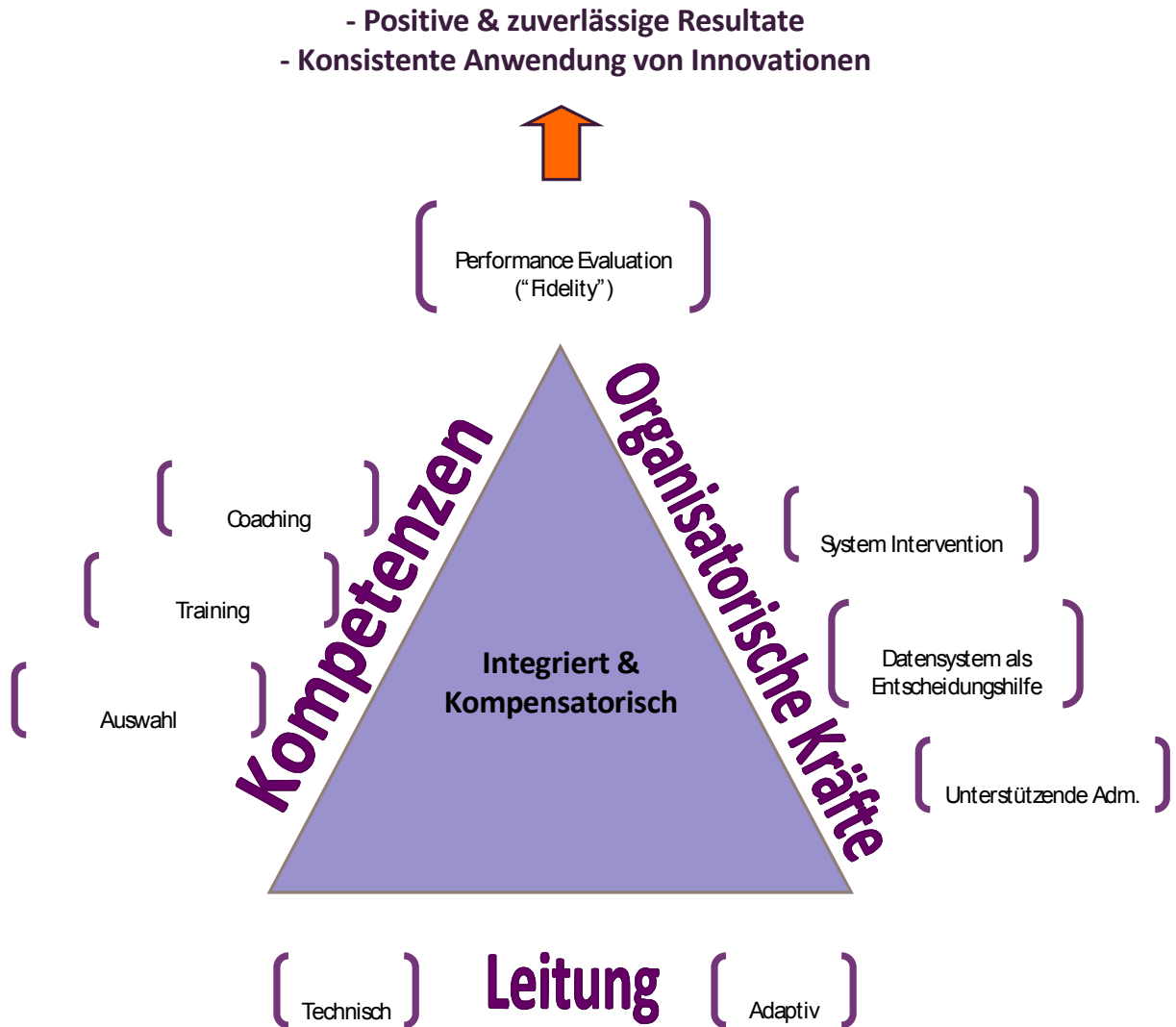
Die drei zentralen Implementierungskräfte, die eine Schlüsselfunktion bei der Implementierung von Innovationen, Programmen und Interventionen haben, sind Kompetenzen, organisatorische Unterstützung und Leitung.

1. **Kompetenzen** – Es müssen Mechanismen entwickelt werden, die helfen, die Fähigkeiten (Kompetenzen), die notwendig sind, um ein Programm nachhaltig zu implementieren, in einer Organisation systematisch zu entwickeln, stetig zu verbessern und langfristig zu erhalten. Nur wenn diese Kompetenzen vorhanden sind, können die Ziele für Kinder, Jugendliche oder Familien erreicht werden, die mit der Implementierung des Programmes verfolgt werden.
2. **Organisatorische Unterstützung** – Es müssen Mechanismen geschaffen werden für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von organisatorischen und systemischen Rahmenbedingungen, die eine Implementierung zielgerichtet unterstützen.
3. **Leitung** – adäquate Leitungsstrategien für den Implementierungsprozess müssen entwickelt werden. Als Teil des Veränderungsprozesses, den eine Implementierung mit sich bringt, besteht die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, Anleitungen und Orientierungshilfen zu geben und zentrale organisatorische Funktionen zu sichern.

Eine Organisation sollte also bei einer Implementierung Rahmenbedingungen schaffen, die sichern, dass die notwendigen Kompetenzen für eine Implementierung zur Verfügung stehen, die Implementierung gesamtorganisatorisch unterstützt wird und vor allem auch die Leitungsarbeit so entwickelt wird, dass die Implementierung vorangetrieben und durch alle Phasen hindurch gefördert wird.

Zu jeder der genannten Implementierungskräfte werden hier Checklisten als Instrumente / Werkzeuge vorgestellt, die eine Operationalisierung der jeweiligen Implementierungskraft in der eigenen Organisation und täglichen Implementierungsarbeit ermöglichen und zu einer „best practice“ führen.

Diagramm 6.2.: Implementierungskräfte nach Fixsen et al.



1.2. Bewertungsanleitung

Bewertung	Bedeutung
Vorhanden	Diese Komponente ist vorhanden und wird vollständig angewendet. Hierfür gibt es klare – sicht- und messbare – Belege.
Teilweise vorhanden	Diese Komponente ist teilweise etabliert. Sie ist konzeptualisiert, beschrieben, im Aufbau aber noch nicht in Anwendung. Oder: Sie ist in Anwendung, wird aber noch nicht in ihrer vollen Kapazität ausgenutzt.
Nicht vorhanden	Diese Komponente ist nicht vorhanden. Ein Konzept oder eine Beschreibung ist noch in der Entwicklung. Oder: Es wird noch nicht mit der Entwicklung dieser Komponente gearbeitet.
Nicht bekannt	Diese Kategorie wird verwendet, wenn eine Komponente gänzlich unbekannt ist. In diesem Fall sollte ein Handlungsplan für die Analyse/den Aufbau dieser Komponente entwickelt werden (Sammeln von Informationen, Verteilen von Verantwortlichkeiten für die Komponente). Komponenten, die mit ‚nicht bekannt‘ bewertet werden, sind nicht in die abschließende Bewertung einzu beziehen.
Notizen	Diese Kategorie kann für Notizen verwendet werden um nächste Schritte für die Implementierung zu planen und Ideen zu entwickeln.

1.3. Der Zweck dieses Instruments ("Wozu?")

Implementierungskräfte sind als Mechanismen und Prozesse zu verstehen, die Kompetenzen stärken und eine implementierungsfreundliche organisatorische und systemische Umgebung für ein evidenzbasiertes Programm schaffen können (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005). Solide und effektive Implementierung erfordert Veränderung auf Praxis-, Organisations- und Systemniveau. Die Unterstützung des Implementierungsprozesses sollte deshalb zielgerichtet das Wissen, Verhalten und Haltungen all jener verändern, die am Implementierungsprozess beteiligt sind.

Die Implementierungskräfte führen zur Entwicklung und Stärkung von Verantwortlichkeit, Kompetenz und Sicherheit

- jener, die an der Implementierung eines neuen Programmes beteiligt sind (Prakti-

- ker, Supervisoren, Trainer, Leiter, Direktoren etc.) und
- jener Organisationen und Systeme, die das neue Programm fördern und mittragen.

Das hier vorgestellte Instrument fordert seine Anwender dazu auf, Komponenten von Implementierungskräften, die derzeit vorhanden sind, aufgrund eigener Erfahrungen zu bewerten.

Dabei werden die Implementierungskräfte durch eine „Implementierungsoptik“ betrachtet: So wählen Organisationen beispielsweise regelmäßig Mitarbeiter aus, stellen sie ein, schulen und supervisieren sie, so dass sie in diesem Sinne bereits über eine ausreichende Erfahrung verfügen. Fokussiert auf den Implementierungsprozess wird jedoch nunmehr gefragt, wie diese Aktivitäten aussehen, wenn sie eine effektive Implementierung eines evidenzbasierten Programmes und Veränderungen in der Praxis, der Organisation und im umgebenden System unterstützen sollen. Die Fragen und Themen dieses Instruments helfen, jede Komponente der Implementierungskräfte in diesem Sinne zu operationalisieren und anwendbar zu machen.

Diejenigen, die die Implementierung verantwortlich leiten und begleiten (Implementierungsteam) sollten den Kosten-Nutzen-Vorteil und die Bedeutung, die eine Optimierung des Implementierungsprozesses für die Praxis hat, sowie ihren eigenen Einfluss auf die Implementierungskräfte, diskutieren.

Kann eine Organisation bestimmte Anforderungen, die nach dem AIF erforderlich sind, nicht einhalten, sollte das Implementierungsteam sicherstellen, dass Schwächen in einer der Implementierungskräfte durch eine solide Anwendung der beiden anderen Implementierungskräfte kompensiert werden. So haben zum Beispiel Supervisoren, die Praktiker bei der Anwendung einer neuen Präventionsmaßnahme supervisieren, eine erhöhte Verantwortung für die Entwicklung von Fertigkeiten ihrer Praktiker für den Fall, dass ein solides Grundtraining in einem neuen Programm nicht angeboten wird.

1.4. Eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung dieses Instrumentes

Eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Anwendung von Implementierungskräften ist ein klar definiertes und gut operationalisiertes Programm. Je klarer die Kernkomponenten des Programmes definiert und durch Forschung validiert sind (z.B. in der Form von klaren Erwartungen an „Outcomes“, klar beschriebenen Prozeduren für die stetige Quali-

tätsmessung und -verbesserung oder Anweisungen für die richtige Intensität/Dauer der Durchführung des Programmes usw.), desto deutlicher werden auch die Kriterien für eine gute Implementierung des Programmes. Implementierungskräfte können die jeweiligen Komponenten eines Programmes aktivieren und sie innerhalb eines Kontextes aus Praxis, Organisation und System verbessern und nachhaltig festigen. Das Instrument hilft dabei, den eigenen Prozess zu reflektieren und zu überprüfen.

1.5. Moderator und Teilnehmer („Wer?“)

Es wird empfohlen, dass eine Person, die mit den „Active Implementation Frameworks“ vertraut ist, das erste Arbeiten mit diesem Instrument moderiert. Mit der Zeit wird eine Organisation und ein Implementierungsteam eine selbstständige Expertise in der Anwendung des Instruments aufbauen – zu Beginn jedoch wird die Einbeziehung einer Person mit AIF Erfahrung empfohlen. Teilnehmer im Bewertungsprozess sind die Mitglieder des Implementierungsteams, die eine Rolle bei der Entwicklung, Monitorierung und Optimierung der Implementierungskräfte spielen. Praktiker selbst (d.h. die Personen, die unmittelbar das Programm/die Maßnahme durchführen) hingegen sollten nicht teilnehmen – nur jene Personen, die Verantwortung für die Qualität der Implementierungskräfte und ihre Überwachung tragen.

1.6. Moderation und Anwendung des Instruments („Wie?“)

Der Bewertungsprozess, der durchzuführen ist, sollte auf der Basis von Expertenmoderation und als Gruppenprozess unter Mitgliedern eines Implementierungsteams durchgeführt werden. Dieses Instrument ist nicht als ein Instrument zur „individuellen Selbst-Bewertung“ entwickelt worden. Für jede Beurteilung einer Implementierungskraft sollte das Team – unterstützt vom Moderator – gemeinsam übereinstimmende Wertungen entwickeln, die dann der Entwicklung gemeinsamer Handlungspläne dienen.

1.7. Phasenbasierte Implementierungsbewertung („Wann?“)

SCHRITT 1: BESTIMMUNG DER EIGENEN IMPLEMENTIERUNGSPHASE

Dieses Instrument kann in allen Phasen eines Implementierungsprozesses angewendet werden. Bevor man es nutzt, sollte zunächst bestimmt werden, in welcher Phase eines

Implementierungsprozesses sich die Organisation und das neue Programm befinden. Für diese Analyse gibt es keine klaren Regeln – Teilnehmer sollten ihrem gesunden Menschenverstand und ihrem implementierungstheoretischen Wissen vertrauen. Dennoch gibt es ein paar grundlegende Indikatoren, die helfen können, die eigene Implementierungsphase zu identifizieren:

Wie lässt sich der Innovationsprozess derzeit beschreiben, und in welchem Maße spiegeln sich darin einige der typischen Aktivitäten der einzelnen Implementierungsphasen wider?

- **Exploration:** Die Einführung von evidenzbasierten Programmen wird erwogen, Veränderungsbereitschaft wird gemessen, die Eignung verschiedener Programme für die aktuelle Zielgruppe ebenso wie die Durchführbarkeit dieser Programme wird untersucht und der Bedarf an technisch-methodischer Unterstützung bei einer Implementierung analysiert.
- **Installation:** Im Zentrum steht die Sicherung von Ressourcen, die für die Durchführung des Projektes notwendig sind: Mitarbeiter, Räume, technische Ausrüstung, Strukturen, Prozesse, Richtlinien.
- **Beginnende Implementierung:** Die Organisation lernt das neue Programm, die neue Maßnahme kennen, lernt aus Erfahrung und Fehlern, engagiert, motiviert und integriert jene, die an der Implementierung der verschiedenen Programmkomponenten beteiligt sind. Charakteristisch für diese Phase ist, dass häufige Probleme gelöst und Hemmnisse und Barrieren, die dem Implementierungsprozess im Wege stehen, abgebaut werden müssen – vor allem auf Praxisniveau.
- **Vollständige Implementierung:** In dieser Phase erreicht eine Organisation die Integration und vollständigen Funktion aller Programmkomponenten, so dass angestrebte Resultate für Zielgruppen erreicht werden. Die Fertigkeiten von Mitarbeitern in der Umsetzung des Programmes sind voll entwickelt, neue Prozesse und Richtlinien sind zur Routine geworden.

SCHRITT 2: KERNFRAGEN VERSCHIEDENER IMPLEMENTIERUNGSPHASEN

Ist die Implementierungsphase identifiziert, wird eine der folgenden Fragen als Rahmen für die weitere Anwendung dieses Instruments gewählt.

- Innerhalb der Exploration lautet die Frage: Wie planen wir?

- Innerhalb der Installation lautet die Frage: Wie installieren wir / bereiten wir vor?
- Innerhalb der beginnenden Implementierung lautet die Frage: Wie unterstützen wir?
- Innerhalb der vollständigen Implementierung lautet die Frage: Wie verbessern wir und wie erhalten wir nachhaltig aufrecht?

2. Das Instrument

Es liegen Fragebögen zu den einzelnen Implementierungskräften und ihren Teilaspekten vor:

- **Kompetenzen**
Zu der Implementierungskraft „Kompetenzen“ werden die Aspekte Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern, Training und Schulung, coaching abgefragt.
- **Organisatorische Unterstützung**
Zu der Implementierungskraft „Organisatorische Unterstützung“ liegen Fragebögen zu den Aspekten Datensysteme zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen, unterstützende Verwaltung und System Interventionen vor.
- **Leitung**
Der Bewertungsbogen zur Implementierungskraft „Leitung“ differenziert zwischen technischer und adaptiver Leitung und Führung.

DATUM:	_____
MODERATOR:	_____
TEILNEHMER:	_____ _____ _____ _____
PROGRAMM:	_____ _____ _____ _____

2.1. Kompetenzen – Die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern

Die Auswahl von Mitarbeitern ist der erste Schritt für die Entwicklung eines kompetenten Teams, das notwendiges Wissen, Fertig- und Fähigkeiten hat, um ein evidenzbasiertes Programm (EBP) so umzusetzen, dass die Zielgruppen dieses Programms – Kinder, Jugendliche, Familien – den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen können. Bestimmte Eigenschaften und Kriterien, die entscheidend für die Anwendung eines EBP sind, können nur schwer durch Schulung und Training vermittelt werden und sollten sich deshalb bereits in jenen Kriterien widerspiegeln, die für die Auswahl von Mitarbeitern entscheidend sind (beispielsweise grundlegende fachliche Qualifikationen, soziale oder analytische Eigenschaften, Vertrautheit mit dem Fachbereich, die Bereitschaft „umzulernen“, Urteilsvermögen etc.).

Die Implementierung effektiver Programme unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterauswahl erfordert

- die genaue Beschreibung der für die Programmarbeit erforderlichen Fähig- und Fertigkeiten von Mitarbeitern
- einen Prozess für die Rekrutierung und/oder Auswahl von Mitarbeitern, die diese Fähig- und Fertigkeiten besitzen
- ein Protokoll für Vorstellungs- / Einstellungsgespräche von Kandidaten, die in die nähere Auswahl für die Besetzung der offenen Stellen kommen
- die Beschreibung von Kriterien für die Entscheidungsfindung und Auswahl von Mitarbeitern.

Auch Organisationen, die generell Auswahlverfahren bereits definiert haben und / oder die Mitarbeiter für das neue Programm innerhalb der existierenden Belegschaft auswählen möchten, sollten ihre Rekrutierung und Auswahlpraxis an die Bedürfnisse des neuen Programms anpassen. Werden Programm-Mitarbeiter innerhalb der Organisation ausgewählt, sollten auch für sie interne Vorstellungs-/Auswahlgespräche abgehalten werden.

Auf längere Sicht bieten die regelmäßige Leistungsbewertung und Evaluation von Mitarbeitern die Möglichkeit, die eigene Rekrutierungspraxis zu bewerten und die Beschreibung von notwendigen Fähig- und Fertigkeiten oder Qualifikationen zu verfeinern, um dadurch die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern zu optimieren.

Kompetenzen – Die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(1) Die Verantwortung für die Rekrutierung und das Auswahlverfahren von Mitarbeitern ist klar definiert – hierzu gehört auch die Verantwortung für die fortlaufende Entwicklung und Monitorierung der Qualität dieser Prozesse (z.B. ein Mitarbeiter ist verantwortlich und wird in dieser Arbeit unterstützt)					
(2) Tätigkeitsbeschreibungen liegen vor, sind klar und beschreiben Verantwortung und Erwartungen					
(3) Die Voraussetzungen für eine Einstellung unter der Zielrichtung, dass das neue Programm/die neue Praxis angewandt werden soll, sind beschrieben					
Einstellungsgespräche					
(4) Verhaltensweisen können durch z.B. Rollenspiele getestet werden					
(5) Offenheit / Fähigkeit des Kandidaten, Rückmeldungen / Feedback entgegenzunehmen, kann bewertet werden					
(6) Offenheit / Fähigkeit umzulernen und das eigen Praxisverhalten zu ändern, kann getestet / bewertet werden					
(7) Teilnehmer an Einstellungsgesprächen haben die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Bewerber vor dem Hintergrund des neuen Programmes adäquat zu bewerten					
(8) Daten und Informationen aus Einstellungsgesprächen, die für die weitere Entwicklung der eingestellten Programm-Mitarbeiter wichtig sind, können an Supervisoren und Coaches weitergegeben werden					
(9) Ein Prozess, der sichert, dass Daten und Informationen von Mitarbeitern, die kündigen oder die Organisation auf andere Weise verlassen, verfügbar bleiben, ist definiert (z.B. Informationen aus „Exit-Gesprächen“). Diese Daten werden regelmäßig gesammelt und gesichtet, um Prozesse zur Rekrutierung & Auswahl von Mitarbeitern zu optimieren					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

2.2. Kompetenzen – Training & Schulung

Die Schulung von Mitarbeitern ist ein zentrales Element der Implementierung evidenzbasierter Programme. Sie zielt darauf ab, dass Mitarbeiter lernen, wann, wo, wie und für wen ein neues Programm angewendet werden sollte (und gegebenenfalls: Für wen dieses Programm nicht geeignet ist).

Das Training von Mitarbeitern ist ein effektiver Weg um

- Wissen zu Geschichte, Theorie, Philosophie und Werten eines Programmes zu vermitteln
- die zentralen, wirksamen Kernkomponenten eines Programmes vorzustellen
- neue Fertigkeiten zu üben, sie den Qualitätskriterien des Programmes gemäß anzuwenden und unmittelbare Rückmeldungen hierzu zu erhalten – innerhalb sicherer, konstruktiver und unterstützender Rahmenbedingungen.

Gutes Training sollte praxisorientiert sein und vielfältige Möglichkeiten der Demonstration von neuen Fertigkeiten in der Anwendung evidenzbasierter Programmpraxis bieten, sollte auf das Üben neuer Verhaltensweisen fokussieren und Teilnehmer in ihrem neu erlernten Wissen und neu erlernter Praxis testen. Dadurch erlangen auch Supervisoren und Coaches Wissen zu den Schwächen und Stärken des einzelnen Mitarbeiters und Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklungsarbeit mit jedem einzelnen Praktiker. Zugleich sollten Organisationen diese Daten und Informationen kontinuierlich sichten, um ihre Anwendung von Training und Schulung als Element eines Implementierungsprozesses zu optimieren.

Kompetenzen – Training und Schulung					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(10) Die Verantwortung für die Entwicklung und Abwicklung von Training und Schulung ist klar definiert – hierzu gehört auch die Verantwortung für die fortlaufende Entwicklung und Monitorierung der Qualität dieser Prozesse (z.B. ein Mitarbeiter ist verantwortlich und wird in dieser Arbeit unterstützt)					
(11) Das Training wird angeboten, bevor Mitarbeiter das neue Programm anwenden					
Die Entwicklung von Fertigkeiten					
(12) ... basiert auf der Übung neuer Verhaltensweise					
(13) ... wird durch qualifizierte Experten in der neuen Praxis unterstützt					
(14) ... beinhaltet die Übung kritischer Fertigkeiten zur Interaktion mit der Zielgruppe, so dass Praktiker Selbstsicherheit und Kompetenz erleben					
(15) Trainer haben selbst das Training durchlaufen und werden supervisiert					
(16) Daten zu den Resultaten des Trainings für Teilnehmer (Wissen & Fertigkeiten) werden eingesammelt und analysiert					
(17) Das Training an sich wird kontinuierlich evaluiert (Inhalt, Prozess, Qualifikation von Trainern)					
(18) Trainingsdaten werden an Supervisoren und Coaches weitergeleitet					
(19) Trainingsdaten werden zur Entwicklung der Rekrutierungs- und Auswahlverfahren verwendet					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

2.3. Kompetenzen: Coaching

Das Supervisieren und Coachen von Mitarbeitern ist ein essentielles Element effektiver Implementierung, da die meisten Fertigkeiten zwar während eines Auswahlprozesses schon berücksichtigt und durch Training vermittelt werden können – erlernt werden sie aber erst in der täglichen Praxis des Alltags.

Ein effektiver Supervisor und/oder Coach bietet Praktikern relevante und an die Bedürfnisse der Praktiker angepasste Informationen und Anweisungen, motiviert und entwickelt Möglichkeiten, spezifische Fertigkeiten, die für das Programm erforderlich sind, systematisch zu fördern und zu optimieren.

Die vollständige und effektive Anwendung neuer evidenzbasierter Programme erfordert Verhaltensänderungen von Praktikern, Supervisoren und jenen Mitarbeitern, die das Programm administrativ unterstützen. Training und Coaching sind die wesentlichen Methoden, um diese Verhaltensänderungen in den initialen Phasen der Implementierung herbeizuführen und sie auf lange Sicht zu etablieren. Hierbei sollten Organisationen kontinuierlich mit der Verbesserung von Trainings- und Coachingmethoden – qualifiziert durch die stetige Sichtung von Daten – arbeiten.

Kompetenzen – Supervision und Coaching					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(20) Die Verantwortung für die Entwicklung und Durchführung von Supervision und Coaching ist klar definiert – hierzu gehört auch die Verantwortung für die fortlaufende Weiterentwicklung und Monitorierung der Qualität dieser Prozesse (z.B. ein Mitarbeiter ist verantwortlich und wird in dieser Arbeit unterstützt)					
(21) Supervisoren und Coaches sind Experten in der neuen Programmpraxis					
(22) Das Supervisions- / Coachingsystem des Programmes ist klar beschrieben (Wer? Wann? Mit wem? Warum? Wie?)					
Supervisoren / Coaches					
(23) ... basieren ihre Rückmeldungen an Praktiker auf verschiedene Daten und Informationsquellen					
(24) ... beobachten Praktiker direkt und regelmäßig in ihrer Anwendung des neuen Programmes (persönlich, durch Audio- oder Videoaufnahmen)					
(25) ... sichten obige Aufnahmen und anderes Material, um die Supervision / das Coaching vorzubereiten					
(26) ... erhalten weitere Informationen für die Supervisoren / das Coaching von anderen Personen, die mit dem Praktiker in Verbindung stehen, z.B. Familien					
Die Verantwortlichkeit von Supervisoren / Coaches					
(27) Die Einhaltung von Supervisions- / Coachingplänen wird regelmäßig erfasst und überprüft					
(28) Daten belegen, dass die Fähigkeiten von Praktikern, das Programm anzuwenden, durch Supervision / Coaching verbessert werden					
Für die Rückmeldungen an Supervisoren / Coaches werden vielfältige Informationen verwendet:					
(29) Zufriedenheitsumfragen					
(30) Überprüfung jedes Coaches/Supervisors durch einen Experten/Mastercoach					
(31) Evaluations- / Performancedaten für Mitarbeiter, die supervisiert / gecoacht werden					

(32) Supervisions- und Coachingdaten werden zur Verbesserung anderer Implementierungskräfte verwendet – z.B. Training und Schulung					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

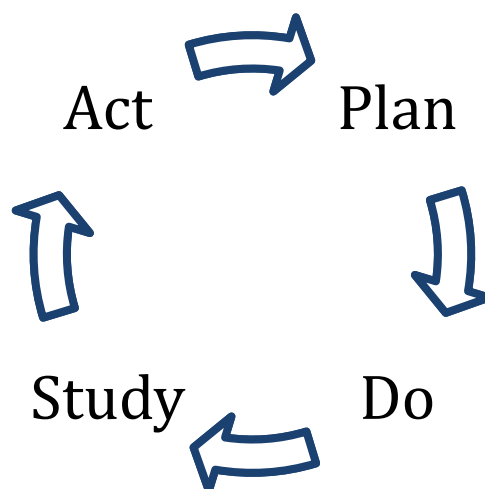
2.4. Organisatorische Unterstützung: Datensysteme zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen

Datensysteme zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen sind Informationsquellen, die zur Qualitätssicherung organisationsinterner Entscheidungen verwendet werden. Organisationen verwenden ein breites Spektrum verschiedenster Informationen um

- zentrale Elemente und Aspekte der Implementierungsleistungen der Organisation zu bewerten
- Prozesse der Entscheidungsfindung zu unterstützen und zu qualifizieren
- eine kontinuierliche Implementierung des evidenzbasierten Programmes – und dessen Resultate für Kinder, Jugendliche und Familien – zu sichern.

Die meisten Organisationen haben bereits Systeme zur Bearbeitung und Vermittlung von Daten, die Finanzen und Rechnungslegung betreffen und die auf interner Leitungsebene oder durch externe, unabhängige Prüfer und Gutachter regelmäßig gesichtet werden. Organisationen können ein ähnliches System für die Sichtung von Daten zu Behandlungsleistungen oder Managementprozessen etabliert haben.

Solche Systeme sind ein wichtiger Bestandteil einer kontinuierlichen Verbesserung von Programmen und Interventionen, die eine Organisation ihren Zielgruppen anbietet, der zugehörigen technisch-methodischen Unterstützung von Implementierungsprozessen, die geleistet werden und des Leistungsvermögens der Organisation als Ganzes. Sie sind ein Element der kontinuierlichen Verbesserungszyklen, die auf der Systematik von „Plan – Do – Study – Act“ beruhen.



Organisationen sollten Datensysteme so etablieren und entwickeln, dass ihre Informationen für Praktiker, Trainer, Coaches und Führungskräfte unmittelbar zugänglich und in der sowohl kurz- als auch langfristigen Planung und Arbeit mit Verbesserungszyklen anwendbar sind – sowohl in Bezug auf klinische, als auch organisatorische Prozesse. Signalisieren die in diesem System etablierten „feedback loops“ (Datenrückkopplungen: Sichtung, Be- und Auswertung von Daten) Veränderungs- und Verbesserungsbedarf, sollte die Organisation eben diese Elemente und Aspekte der Implementierungsarbeit anpassen, um die Effektivität und Effizienz der geleisteten Arbeit zu erhöhen und ihre Resultate zu verbessern.

Organisatorische Unterstützung – Datensysteme zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(33) Die Verantwortung für das Datensystem und Datenberichte ist klar definiert (ein Mitarbeiter ist verantwortlich und wird in dieser Arbeit unterstützt)					
(34) Das System beinhaltet Daten zu mittel- und langfristig angestrebten Resultaten					
(35) Das System enthält Daten zur individuellen Leistung – darunter die methodische Integrität – des einzelnen Praktikers					
(36) Sozial betrachtet „wichtige“ Resultate werden durch die Daten gemessen – z.B. schulische Leistungen, Abhängigkeit, Verhalten, Kriminalität					
Die Daten ...					
(37) ... sind zuverlässig (Erhebung basiert auf Standardprotokollen durch geschulte Datensammler)					
(38) ... werden regelmäßig eingesammelt (z.B. wöchentlich, monatlich, vierteljährlich)					
(39) ... werden in die Routinen der Praxis integriert					
(40) ... werden für alle relevanten Mitarbeiter zugänglich gemacht					
(41) ... werden auch z.B. für Familien und andere Interessenten zugänglich gemacht					
(42) ... werden in der Entscheidungsfindung verwendet (z.B. Entscheidungen bzgl. Trainingspensum, Verbesserung von Coaching & Training, organisatorischen Rahmenbedingungen)					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

2.5. Organisatorische Unterstützung: Unterstützende Verwaltung

Eine unterstützende Verwaltung gibt Anweisungen, berät und verwendet ein breites Spektrum an Daten, um Entscheidungsfindungsprozesse, das evidenzbasierte Programm an sich und den Implementierungsprozess als Ganzes zu unterstützen. Sie hilft zudem, Praktiker und andere Mitarbeiter zu organisieren und trägt dazu bei, dass diese auch im Arbeitsalltag ihren Blick auf die Programmarbeit gerichtet halten können. Eine Organisation mit einer unterstützenden Verwaltung hat aufmerksam die notwendigen Anweisungen, Prozesse, Strukturen, sowie die Kultur und das Klima, die einen Implementierungsprozess unterstützen können, im Blick und richtet die Organisation dadurch auf den Implementierungsprozess aus.

Die Interaktion von Praktikern mit Kindern, Jugendlichen und Familien sind der Schlüssel zu effektiven Programmen und Interventionen. Eine unterstützende Verwaltung verwendet das gesamte Spektrum zugänglicher Ressourcen einer Organisation um zu sichern, dass Praktiker, Coaches, Supervisoren oder Leiter die Zeit, Fertigkeiten und die Unterstützung erhalten, die sie benötigen, um mit hoher Effektivität zu arbeiten – auch in Situationen, in denen Mitarbeiter die Organisation verlassen und neue Mitarbeiter hinzukommen. Innerhalb eines Rahmens, in dem die Implementierung durch Training, Supervision, Coaching und methodisch-technischen Support unterstützt wird, verwenden Verwaltungen die jeweils zugänglichen Daten und Informationen, um immer wieder neue und bessere Wege zur Unterstützung von Praktikern zu entwickeln.

Organisatorische Unterstützung – Unterstützende Verwaltung					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(43) Ein Leitungs- und Implementierungsteam ist gebildet					
(44) Ein Mandat und eine Leistungsbeschreibung für das Leitungs- und Implementierungsteam liegen vor					
(45) Verfahrensweisen, Regeln, Prozesse für das Team sind entwickelt und unterstützen die neuen Arbeitsweisen und die Implementierung des Programmes					
(46) Die Arbeit des Teams basiert auf „feedback loops“ und Daten, die dazu verwendet werden, Implementierungskräfte zu bewerten					
(47) Das Team bittet Mitarbeiter um regelmäßiges Feedback und analysiert die dadurch erhaltenen Informationen					
(48) Das Team bittet andere Interessenten um regelmäßiges Feedback und analysiert die dadurch erhaltenen Informationen					
(49) Das Team reduziert interne administrative Barrieren, die eine qualitativ hochwertige Implementierung verhindern					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

2.6. Organisatorische Unterstützung: System- Interventionen

System-Interventionen sind jene Strategien, die Leiter und Mitarbeiter anwenden, um mit anderen, externen Systemen außerhalb der eigenen Organisation zusammenzuarbeiten. Sie dienen dazu, die Verfügbarkeit von finanziellen, organisatorischen und menschlichen Ressourcen zu sichern, die für die optimale Unterstützung von Praktikern notwendig sind.

System-Interventionen greifen Probleme auf, die auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten einer Organisation, effektive Serviceleistungen anzubieten, einwirken. Sie werden entwickelt, um einen allgemein unterstützenden Kontext zu schaffen, in dem effektive Programme implementiert, angeboten, aufrechterhalten und verbessert werden können.

Organisatorische Unterstützung – System-Interventionen					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(50) Die organisatorische Leitung greift bei Bedarf ein, um systemische Probleme, die die Effektivität der Organisation beeinträchtigen (z.B. Besprechungen zw. org. Leitung und Leitungsrepräsentanten von Geldgebern) zu beheben.					
(51) Die organisatorische Leitung engagiert und pflegt Beziehungen zu „Champions“ und Fürsprechern außerhalb der Organisation					
(52) Die organisatorische Leitung beschreibt und berichtet dem nächsthöheren Leitungsniveau objektiv über Barrieren und Hindernisse der Implementierung					
(53) Die organisatorische Leitung entwickelt konstruktive Vorschläge zur Beseitigung von Barrieren und legt diese der nächsthöheren Leitungsebene vor.					
(54) Die org. Leitung entwickelt formelle Prozesse für die Implementierung (z.B. ein Protokoll für regelmäßiges Feedback zur Implementierung vom Praxis- zum Leitungsniveau)					
Die org. Leitung entwickelt zeitbegrenzte Kapazität zur zielgerichteten Entfernung von Barrieren ...					
(55) ... durch kurzzeitigen Kapazitätsaufbau für die zeitnahe Lösung spezifischer Implementierungsprobleme					
(56) ... durch konkrete Tests abgegrenzter Interventionen von Praktiker, beruhend auf der „Plan-Do-Study-Act“ Systematik					
(57) Die org. Leitung verbreitet Optimismus und eine positive Grundhaltung, indem Erfolge der Implementierung regelmäßig kommuniziert werden					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

2.7. Leitung

Die entscheidende Rolle, die die Leitung und Führung für Organisationen und Systeme spielt, ist weitgehend anerkannt.

Studien haben belegt, dass „Leitung“ nicht als Aufgabe einer Einzelperson, sondern als Aufgabe **einer gewissen Anzahl von** Personen verstanden werden sollte, die verschiedene Leitungsverhalten ausüben, das für die effektive Implementierung und Nachhaltigkeit evidenzbasierter Programme notwendig ist.

Diese Leitung und Führung muss dem Takt und dem Fortschreiten des Implementierungsprozesses angepasst werden: **Adaptive** Leitung ist zu Beginn der Implementierung erforderlich, um Veränderungen zu initiieren, zu unterstützen und voranzutreiben; ein eher **technischer** Leitungsstil ist notwendig, um den Implementierungsprozess in nachfolgenden Phasen zu strukturieren und zu „managen“ (z.B. durch Prozesse für Auswahlverfahren, Evaluationen, System Interventionen), so dass das neue Programm nachhaltig gesichert werden kann.

Inmitten kontinuierlicher sozialer und ökonomischer Veränderungen, die soziale und schulische Serviceleistungen beeinflussen, verschwindet der Bedarf an adaptiver Leitung und Führung nie. In manchen Fällen können einzelne Leitungskräfte sowohl adaptive und technische Leitung leisten, in anderen Fällen werden Leitungs- und Führungsaufgaben zwischen mehreren Personen geteilt, die verschiedene Leitungsstile und -aufgaben verantworten.

Leitung					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Trifft in vollem Maße zu	Trifft teilweise zu	Neutral	Trifft nicht zu	Notizen
TECHNISCHE LEITUNG & FÜHRUNG					
(58) Führungskräfte innerhalb der Organisation geben spezifische Anweisungen zu technischen Problemstellungen der Implementierung, wenn eine ausreichend klare Grundlage hierfür vorliegt					
(59) Führungskräfte in der Organisation führen Gründe für Veränderungen in Prozessen, Prozeduren oder beim Personal an					
(60) Führungskräfte in der Organisation beteiligen sich aktiv an der Lösung von Problemen, die eine effektive Anwendung des neuen Programmes verhindern					
(61) Führungskräfte in der Organisation fokussieren auf die Probleme, die auf dem Praxisniveau wirklich wichtig sind					
(62) Führungskräfte in der Organisation verhalten sich in ihrem Umgang mit anderen fair, respekt- und rücksichtsvoll					
ADAPTIVE LEITUNG & FÜHRUNG					
(63) Führungskräfte in der Organisation suchen stetig nach Wegen, um die neue Praxis mit der Mission, Vision, Werten und Philosophie der Organisation insgesamt zu vereinbaren					
(64) Führungskräfte in der Organisation berufen Mitarbeiter und Teams zu Besprechungen ein, um einen Konsens zu entwickeln, wenn nur begrenzt/keine Einigkeit über die Lösung bestimmter Probleme besteht					
(65) Führungskräfte in der Organisation haben klare und kontinuierliche Kommunikationswege geschaffen, um Informationen an Praktiker weiterzuleiten und zugleich Informationen von Praktikern über die Implementierung zu empfangen					
(66) Führungskräfte in der Organisation fordern aktiv und regelmäßig Feedback zur effektiven Anwendung des Programmes von Praktikern und anderen Mitarbeitern, die an der Implementierung beteiligt sind, ein					

Leitungskräfte in der Organisation sind aktiv in folgende Prozesse miteinbezogen:					
(67) Auswahlgespräche / Einstellungsgespräche mit Mitarbeitern					
(68) Training / Schulung von Praktikern					
(69) Leistungsevaluation von individuellen Praktikern					
(70) Leistungsevaluation der Organisation - um dadurch Entscheidungsfindungen zu qualifizieren					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Trifft in vollem Masse zu“ / “Trifft zu“ / „Neutral“ / „Trifft nicht zu“.					

2.8. Performance Evaluation (Überprüfung der „fidelity“)

Die Evaluation der Leistung von Mitarbeitern zielt darauf ab, die Anwendung und Resultate jener Fertigkeiten zu bewerten, die sich in den Kriterien des Auswahlverfahrens widerspiegeln, durch Training erlernt, und in der Supervision und dem Coaching verstärkt, wiederholt und internalisiert werden. Evidenzbasierte Programme basieren regelmäßig auf einer Reihe von Kernprinzipien, die bei der Implementierung des Programmes eingehalten werden müssen und somit als Qualitätskriterien dienen. Ihre Einhaltung wird auch als Grad „methodischer Integrität“ oder „Fidelity“ bezeichnet.

Die Evaluation und die Monitorierung von Praktikern und anderen Mitarbeitern bietet zugleich einen „Feedback Loop“ für andere Beteiligte im Implementierungsprozess – z.B. Trainer, Supervisoren, Coaches, Leiter oder Verwaltungsmitarbeiter – die Daten zur Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente dieses Prozesses erhalten (den Auswahlverfahren, Training, der Supervision usw.).

Durch ihre Analyse können die verschiedenen Elemente des Implementierungsprozesses stetig angepasst und verbessert und die Fertigkeiten der Mitarbeiter, die in diesen Bereichen mit Praktikern arbeiten, entwickelt werden.

Die Organisation als Ganzes kann dadurch fortlaufend Verantwortung dafür übernehmen, dass sowohl aktuell tätige, als auch zukünftige Praktiker, ein hohes Leistungs- und Umsetzungsniveau erreichen, wenn sie mit Kindern, Jugendlichen und Familien arbeiten.

Die Organisation sollte zudem Daten zur Qualität dieser Evaluationsprozesse erheben, um auch sie kontinuierlich zu monitorieren und zu verbessern.

Performance Evaluation (PE)					
In welchem Umfang ist dieses Element vorhanden?	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt	Notizen
(71) Die Verantwortung für Evaluationsprozesse und die Berichterstattung von Daten ist klar definiert (z.B. ein Mitarbeiter ist verantwortlich und wird in dieser Arbeit unterstützt)					
(72) Transparenz – Mitarbeiter werden pro-aktiv darüber informiert, welche Prozesse und Prozeduren für die PE gelten.					
(73) Die verwendeten PE Instrumente und Designs stehen in erkennbarem Zusammenhang mit den Resultaten (Outcome), die mit dem Programm angestrebt werden					
(74) Die PE wird regelmäßig für jeden Praktiker durchgeführt					
(75) Es gibt ein praktisches, effizientes System für die Erhebung und Berichterstattung der PE Daten					
(76) Das PE Instrument zielt auf die Messung von Kompetenz ab					
(77) Bei der PE werden Daten verschiedener Quellen miteinbezogen (Praktiker, Supervisoren, Endverbraucher des Programmes usw.).					
(78) Die PE wird positiv als ein Instrument zur fortlaufenden Entwicklung von Fertigkeiten, Kompetenzen und positiven Endresultaten anerkannt (und nicht als „Bestrafung“ / „Kontrolle“)					
(79) PE von Praktikern wird auch zur Bewertung der Effektivität von Supervision / Coaching eingesetzt.					
Wertung: Anzahl & Prozent Kreuze in den Kolonnen „Vorhanden“ / „Teilweise vorhanden“ / „Nicht vorhanden“. Nicht bekannt wird hier nicht einbezogen, sondern sollte zu einem Handlungsplan führen, um notwendige Informationen über das jeweilige Element einzuholen					

3. Handlungsplan Implementierungskräfte

Dieser Teil dient dazu, Elemente der Implementierungskräfte zu identifizieren, die einen Handlungsplan erfordern und die Bewertungen 1-79 zusammenzufassen.

Ausgefüllt am: _____

	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht bekannt
Anzahl (insgesamt wurden 79 Elemente abgefragt)				
Prozent (= [100*N]/79)				

Zusammenfassung von „nächsten Schritten“ / Implementierungskraft	Verantwortlich	Handlungsfrist	Priorität / Dringlichkeit (hoch-mittel-niedrig)
Auswahl			
Training			
Supervision / Coaching			
Datensysteme			
Unterstützende Verwaltung			
System Intervention			
Leitung			

Performance Evaluation			
-------------------------------	--	--	--

gefördert vom

